„Regulile lui Don referitoare la eşec vă vor învăţa mai multe despre succesul în afaceri decât un raft întreg de cărţi."
BILL GATES

DONALD R. KEOUGH

Eşecul în afaceri: 10 reguli de urmat

INTERNATIONAL Bestseller

Cuvânt înainte de Warren Buffett

LIBERA INTERNAŢIONAL
Financiarul

Donald R. Keough
Eşecul în afaceri: 10 reguli de urmat

apărut: Februarie 2009
Colecţia Bestseller internaţional

ISBN: 978 – 973 – 67 – 5575 – 0

Sunt tot mai mulţi cei dornici să ne ofere reţete ale succesului în afaceri. Începând de la antrenori de fotbal, foşti directori generali şi până la psihologi şi consilieri externi, aceşti guru care ne vorbesc despre succes sunt peste tot. Dar niciunul nu ne poate oferi vreo garanţie a succesului. Pe de altă parte, nu se poate spune acelaşi lucru despre eşec. Eşecul este simplu. De fapt, exista zece greşeli grave pe care companiile şi oamenii le comit fără încetare şi care duc în mod inevitabil la eşec. Printre acestea se număra câteva reguli pe care te poţi oricând „bizui": nu mai risca, fii inflexibil, asumă-ţi infailibilitatea, încrede-te pe deplin în experţi şi teme-te de viitor.

Dacă vrei să eviţi capcanele care ameninţa în permanenta companiile şi pe cei care le conduc, citeşte acest „ghid al eşecului", plin de umor, adresat liderilor de pretutindeni, dar şi celor interesaţi de secretele pierderii sau câştigului în afaceri.

Donald Keough (n. 1927) a fost preşedinte şi director general al Companiei Coca-Cola, din 1981 până în 1993. A fost reales director al companiei în 2004. A activat în multe consilii de administraţie, printre care cele de la Berkshire Hathaway, McDonald's şi The Washington Post Company. Este considerat o personalitate a business world-ului american.

CUPRINS

Cuvânt înainte de Warren Buffett **9**
Introducere 13
Prima regulă:
Nu mai risca 21
A doua regulă:
Fii inflexibil 31
A treia regulă:
Izolează-te 45
A patra regulă:
Asumă-ţi infailibilitatea 53
A cincea regulă:
Fă-ţi jocul la graniţa cu incorectitudinea 59
A şasea regulă:
Nu sta pe gânduri 69
A şaptea regulă:
Pune-ţi toată încrederea în experţi şi consultanţi externi 79
A opta regulă:
iubeşte-ţi birocraţia 91
A noua regulă:
Trimite mesaje confuze 103
A zecea regulă:
Teme-te de viitor 115
A unsprezecea regulă:
Nu mai fi pasionat de muncă – niciodată 129
Mulţumiri **139**

CUVÂNT ÎNAINTE

Am avut întotdeauna convingerea că trebuie să stau în preajma unor oameni care sunt mai buni decât mine. Este cât se poate de clar că acest lucru te ajută să devii, la rândul tău, mai bun. În cazul meu a funcţionat atât în relaţia cu soţia, cât şi cu Don Keough.

Când sunt cu Don Keough, mă simt ca şi când aş urca pe scara rulantă. Mă vede într-o lumină atât de bună, încât mă face să întrevăd noi orizonturi şi să am mai multă încredere atât în mine însumi, cât şi

în cei din jurul meu. În preajma lui Don înveţi mereu ceva nou. În afaceri, el este un lider nemaipomenit. Cea mai mare realizare a unui director bun este să rezolve lucrurile prin intermediul altor oameni, nu să le facă el însuşi. Vorbim aici despre o persoană capabilă să se înconjoare de oameni diverşi, din întreaga lume, bărbaţi şi femei, care vor să-i ajute să reuşească. L-am văzut făcând-o.

Poate pentru că nimeni nu înţelege mai bine decât el rolul jucat de oameni în diverse situaţii. Le dă sfaturi copiilor mei probabil mai bine decât mine, iar ei îl iubesc pentru asta. O face pentru toţi cei pe care-i numeşte prieteni – şi aceştia sunt foarte mulţi.

The Graham Group, denumit astfel după mentorul meu, Ben Graham, este alcătuit dintr-un grup de oameni care se întrunesc aproximativ o dată la doi ani. Toţi prietenii mei apropiaţi, inclusiv Don, sunt membri. Toată lumea doreşte ca Don să fie vorbitorul principal, în special Bill Gates. Acesta din urmă adoră să-i asculte, pentru că Don este foarte logic în ceea ce spune şi e o sursă de inspiraţie pentru toţi. Don ar putea să-ţi spună atât de frumos „du-te dracului", încât să te facă să-ţi placă această călătorie.

Face parte din consiliul de administraţie de la Berkshire Hathaway pentru că este unul dintre puţinii oameni cărora simt că le pot preda ştafeta.

Ne cunoaştem de aproape 50 de ani, de pe vremea când locuiam unul peste drum de celălalt, pe strada Farnam, în Omaha. Pe atunci eram doar doi inşi care munceau pentru a-şi întreţine familiile. Dacă v-am fi spus că unul dintre noi va deveni preşedinte al Companiei Coca-Cola, iar celălalt va conduce Berkshire Hathaway, sunt sigur că aţi fi spus „sper că părinţii lor au destui bani să-i întreţină".

La un moment dat i-am bătut la uşă şi i-am cerut să investească alături de mine circa zece mii de dolari. M-a refuzat pe loc. Probabil că şi eu m-aş fi refuzat pe atunci.

Familiile noastre se înţelegeau foarte bine, copiii se vizitau mereu. Copiilor mei le-a fost foarte greu atunci când familia lui Don a trebuit să se mute la Houston. Au curs multe lacrimi în ziua când au plecat.

E interesant când te gândeşti. Eu şi Don locuiam la mai puţin de 100 de metri de casa în care crescuse cel ce avea să-mi devină

partener, Charlie Munger. Don a plecat la Houston şi Atlanta, iar Charlie a aterizat în Los Angeles. Mai târziu însă ne-am reunit ca prieteni foarte buni şi parteneri de afaceri, fiecare cu Omaha încă în suflet. Bineînţeles că astăzi mulţi spun că sunt din Omaha doar pentru statutul social!

Chiar şi după ce Don a plecat din Omaha am ţinut legătura, ani de-a rândul. Îl întâlneam în cadrul Clubului Alfalfa, iar o dată ne-am întâlnit chiar la Casa Albă. Apoi a citit un articol în 1984 în care lăudam Pepsi, „de preferat cu puţin sirop de cireşe în el". A doua zi mi-a trimis noul lor produs, Cherry Coke şi m-a invitat la degustare pentru a testa „nectarul zeilor". După ce l-am băut, i-am spus „Poţi să uiţi de test. Nu ştiu prea multe despre lucrurile astea, dar ştiu sigur că acesta e câştigătorul".

Am schimbat marca pe loc şi am declarat imediat Cherry Coke drept băutura răcoritoare oficială la Berkshire Hathaway.

Câţiva ani mai târziu, fără ştirea lui Don, am început să cumpăr acţiuni Coca-Cola. Nu i-am spus lui Don pentru că am simţit că s-ar putea să fie nevoit să-i spună avocatului companiei şi cine ştie unde s-ar fi ajuns. N-am vrut să-i pun într-o situaţie jenantă. Apoi m-a sunat şi mi-a spus, „Nu-i aşa că nu cumperi acţiuni Coca-Cola?", iar eu i-am răspuns „Ba chiar am cumpărat". La acea vreme deţineam împreună 7,7% din companie.

A fost o decizie directă, în condiţiile în care Don era preşedintele, iar eu, în 1988, percepeam Coca-Cola drept o companie care a înţeles ce făcea, făcea ceea ce trebuia şi era, drept urmare, extrem de valoroasă.

Dacă am căuta o persoană care întruchipează spiritul Companiei Coca-Cola, aceasta ar fi Don Keough. El a fost şi este Domnul CocaCola. Aparţine şcolii lui Ben Franklin, „Ai grijă de afacerea ta şi ea va avea grijă de tine". De fapt, misiunea sa a fost să facă întotdeauna ceea ce trebuie pentru Coca-Cola şi este convins că şi ea va face mereu, la rândul ei, ceea ce trebuie pentru el.

Cel mai mare talent al lui Don este de a intra direct în miezul unei probleme, de a tăia ceaţa birocratică. „Simplifică totul" este principiul lui, dar şi al meu.

Herbert Allen spune că singurii doi oameni de afaceri care ar fi

putut deveni preşedinţi dacă ar fi candidat, dintre cei pe care i-a cunoscut, au fost Jack Welch şi Don Keough. Sunt de acord, amândoi aveau acea sclipire înnăscută. Amândoi sunt persoane de la care putem învăţa atât de multe.

După toţi aceşti ani, de fiecare dată când îl văd pe Don Keough mă simt la fel de revigorat ca după o Cherry Coke. Nu-şi pierde niciodată acidul. L-am văzut în consiliul de administraţie al Coca-Cola, iar acum la Berkshire. Don este la fel de entuziasmat şi devotat ca întotdeauna, plin de idei, energie, planuri, îndemnându-ne pe toţi să îndrăznim să visăm. Mă bucur nespus că această carte va ajuta atâtea alte persoane să împărtăşească acea viziune unică a lui Keough.

Warren Buffett, preşedinte al consiliului de administraţie şi director general al companiei de investiţii şi asigurări Berkshire Hathaway

INTRODUCERE

În urmă cu mai bine de două decenii, ca preşedinte al Companiei Coca-Cola, am fost invitat să fiu vorbitorul principal în cadrul unui congres important, o întrunire a clienţilor, în Miami. Tema întrunirii era „Alăturaţi-vă învingătorilor" şi m-au rugat să le vorbesc despre cum poţi fi un învingător în afaceri. Pe scurt, doreau să afle secretele succesului.

A fost o sarcină care m-a flatat, însă nu a existat niciodată o criză de vorbitori şi scriitori dornici să împărtăşească sfaturi testate, cu valoare de adevăr, despre cum să ai succes în afaceri, fără ca măcar să fi încercat aşa ceva. De la antrenori de fotbal, foşti directori generali şi până la psihologi, profesori, predicatori şi ghicitori, aceşti guru ai succesului au făcut paradă de cunoştinţe în toate foile şi pe toate scenele lumii. Şi, deşi toate lucrurile au o parte bună, majoritatea acelor eforturi s-au redus la nişte sfaturi banale, cum ar fi „Trebuie să munceşti din greu" şi „Fă aşa cum îţi spune mama ta". După o viaţă întreagă în afaceri, nu am fost niciodată în stare să dezvolt un set de reguli sau o formulă de urmat pas cu pas, care să garanteze succesul în vreun domeniu, cu atât mai puţin într-unul atât de dinamic şi schimbător cum e cel al afacerilor.

Să ne gândim la toată treaba cu spiritul de conducere, care a fost studiată la sânge, dar întotdeauna fără rezultate. Un profesor de sociologie care şi-a petrecut întreaga viaţă academică studiind spiritul de conducere a spus odată că a urmărit carierele a aproape două mii de studenţi care au frecventat cursurile lui, iar după toate aceste cercetări a ajuns la concluzia că singura modalitate de a identifica un lider este de ne uita în spatele persoanei pentru a vedea dacă o urmează cineva.

Aşadar, când mi s-a cerut să vorbesc despre cum putem reuşi, am răspuns că n-o pot face. Totuşi, ceea ce puteam să fac era să vorbesc despre cum se poate pierde şi am oferit garanţia că oricine îmi urmează sfaturile va ieşi un păgubaş de mare succes.

Astfel, am ţinut un mic discurs, care, cu timpul, a fost şlefuit pentru a deveni „Eşecul în afaceri: 10 reguli de urmat" şi, mai târziu, această carte inspirată din cei peste 60 de ani de experienţă, care au început în 1949, prin intermediul pe-atunci noului mediu, televiziunea, la WOWTV în Omaha, Nebraska.

Primul meu contact cu televiziunea a fost în vremea când studiam la Universitatea Creighton, beneficiind de o bursă ca urmare a statutului meu de veteran de război. Făcusem stagiul militar în marină în timpul celui de-Al Doilea Război Mondial. După ce am devenit licenţiat în ştiinţe umaniste, având ca specializare filosofia, mă gândeam vag să studiez în continuare dreptul. Însă anii au trecut, iar eu nu am văzut niciun anunţ pentru un post de filosof. Mi-a făcut plăcere să studiez marile dezbateri pe tema omului şi a locului ocupat de el în univers, a naturii binelui şi a răului, a umbrelor şi realităţilor vieţii. Deşi absolvenţii de masterate în administrarea afacerilor iau în derâdere asemenea cunoştinţe, considerate „inutile", în realitate cea mai mare parte a istoriei cunoscute a lumii poate fi atribuită realizării sau neîmplinirii ideilor pe care le-au avut cu mult timp în urmă filosofi care nu mai sunt de mult printre noi.

Interesele mele din timpul facultăţii în domeniile umaniste m-au împins spre societatea axată pe dezbateri, spre improvizaţia verbală, iar în cele din urmă spre arta spectacolului, unde am fost „descoperit" şi mi s-a propus să găzduiesc un eveniment cu circuit închis, în direct, la facultatea de medicină din cadrul universităţii. Evenimentul în direct

era o operaţie efectuată pe un animal bolnav şi era transmis în circuit către televizoarele din amfiteatrul mare unde se ţineau conferinţe. Din păcate, nu a fost în direct pentru foarte mult timp, deoarece bietul animal a murit la începutul operaţiei, lăsându-mi foarte mult timp gol de umplut până la aducerea unui alt animal. Din fericire a fost doar o televiziune cu circuit închis şi erau probabil doar câţiva oameni în sală. Sincer, cred că această experienţă m-a făcut un pionier al reality show-ului de televiziune. Deşi eram fixat pe ştiinţele comunicării, am urmat nişte cursuri de drept şi i-am dat dreptului o şansă să mă captiveze. În cele din urmă, totuşi, m-am întors la ştiinţele comunicării.

În timpul şcolii, am obţinut o bursă în mass-media, care mi-a oferit prilejul de a lucra pentru WOW-TV. Am fost norocos şi prima mea sarcină a fost să comentez prima transmisiune TV în direct a unui meci de fotbal profesionist de la vest de Chicago. Era un meci din Liga Naţională de Fotbal, care se juca înainte de începerea sezonului, între Los Angeles Rams şi New York Giants, în Omaha. Persoana care comenta de obicei rubrica sportivă aruncase o privire peste noua metodă şi a pasat mai departe sarcina, spunând celor prezenţi că transmiterea la televizor a evenimentelor sportive nu va avea niciodată succes.

Meciul dintre Rams şi Giants nu a fost punctul culminant al carierei mele. Terenul era un stadion de baseball transformat, iar cabina de transmisie se afla foarte sus, în spatele bazei a patra, eu regăsindu-mă astfel în faţa unui microfon, la mare depărtare de zona de marcaj. Vedeam doar jumătate din teren, căci stadionul era prost luminat, iar cel care urma să mă ajute să identific jucătorii a venit beat. N-am fost deloc coerent. La un moment dat am spus: „Mingea este pe linia de marcaj”.

Comentarea acestui meci a reprezentat un preludiu al transmisiunilor în direct la WOW-TV a jocurilor Universităţii din Nebraska, ceva mai târziu în acelaşi an. Convingerea generală este că fotbalul jucat de cei de la Huskers este religie de stat. La acea vreme, existau în toată Nebraska doar câteva sute de televizoare, dar acest lucru nu a tăiat din entuziasmul conducerii postului, care a văzut şi a crezut înainte de vreme că noua metodă de transmisie va umbri în curând tot ceea ce existase înainte. Aşa a şi fost, în cele din urmă.

În ciuda debutului meu nefericit la meciul dintre Rams şi Giants, mi s-a permis totuşi să comentez toate meciurile pe care le-a jucat Nebraska în acel an. A trebuit să ajut la căratul echipamentului până sus, la micuţa cabină de transmisie, dar a meritat. Am fost recompensat cu frumoasa sumă de 55 de dolari pe săptămână. Pentru acest salariu am avut şi o emisiune zilnică numită *Keough's Coffee Counter1,* care se continua direct cu un program mult mai profesionist şi mai comic, găzduit de un alt tânăr care s-a lansat odată cu noua mass-media, Johnny Carson. Şi el câştiga 55 de dolari pe săptămână. Eu şi Johnny am devenit prieteni pe viaţă.

Chiar dacă afacerea cu transmisiunile era interesantă, sponsorul emisiunii mele, Paxton and Gallagher's Butternut Cofâfee mi-a oferit suma şi mai generoasă de 75 de dolari pe săptămână pentru a mă alătura companiei lor. Paxton and Gallagher era un angrosist alimentar din regiune, cu sediul în Omaha. Noua slujbă presupunea ceva mai mulţi bani, mai puţin timp pe drumuri şi mai mult timp acasă cu soţia mea, Mickie. Astfel, la sfârşitul anilor '50, am făcut saltul către lumea corporaţiilor şi nu m-am uitat niciodată înapoi.

În 1958, Gilbert şi Clarke Swanson, imediat după vânzarea afacerii lor de succes Swanson Foods către Campbell Soups, au cumpărat Paxton and Gallagher de la familia Gallagher. I-au dat numele de Butternut Foods şi aveau planuri mari de extindere. Am intrat astfel într-un nou capitol al vieţii mele, în domeniul afacerilor. Apropo de fraţii Swanson, aceştia făcuseră avere în anii '50 de pe urma unui produs extrem de simplu, folosindu-se de noua tehnologie de congelare care combina două dintre dorinţele consumatorilor de la acea vreme: dorinţa de a se uita mai mult la televizor şi dorinţa de a găti mai uşor. Astfel au apărut produsele semipreparate congelate.

După moartea lui Clarke Swanson, Butternut Foods a fost vândută, iar eu m-am angajat într-o nouă companie, mai mare, Duncan Foods, din Houston, Texas. Compania era condusă de Charles Duncan, care, ulterior, a devenit preşedinte al Companiei Coca-Cola, apoi secretar-ajunct al apărării şi secretar pe probleme de energie în timpul administraţiei Carter.

---

1 *Tejgheaua lui Keough* (n. trad.)

Apoi, Compania Coca-Cola a preluat Duncan Foods. În cadrul Companiei Coca-Cola am îndeplinit o serie de roluri prin care am ajutat la reprezentarea celei mai cunoscute mărci din lume, timp de mai bine de 30 ani, urmându-i lui Duncan la preşedinţie, în 1981. Cea mai mare parte a carierei mele în afaceri s-a desfăşurat în Compania CocaCola, prin urmare veţi întâlni şi numeroase referiri la viaţa din cadrul acestei remarcabile organizaţii internaţionale.

Există o anumită justificare pentru faptul că am folosit exemple legate de Compania Coca-Cola, şi anume că întreprinderea este foarte variată şi pluridimensională. Înglobează tot, de la fabricare până la distribuţia către detailişti, de la vânzătorii ambulanţi până la hipermarketuri şi implică foarte mulţi oameni din toate rasele, religiile şi culturile, din aproape două sute de ţări. Cât am făcut parte din Compania Coca-Cola am cunoscut preşedinţi, dictatori, şefi din diverse industrii, poeţi, pictori şi stele de cinema. Mai mult, am avut privilegiul de a vorbi cu parteneri care îmbuteliază Coca-Cola, clienţi şi consumatori ai magazinelor alimentare care fac comerţ cu amănuntul în fiecare colţ al globului, de la Cercul Polar până la cel mai sudic punct al Ţării de Foc, de la China continentală până la colţurile anarhice ale Africii subsahariene. Deşi nicio companie nu poate cuprinde toată lumea şi toată umanitatea, CocaCola se apropie totuşi cât se poate de mult de această realizare.

Pe parcursul acestei cărţi, când dau exemple de directori, printre care mă număr şi eu, care au căzut în capcane ce provoacă eşecul, îmi face plăcere să subliniez că majoritatea eşecurilor au fost însă de scurtă durată, deoarece s-au pus foarte repede în aplicare măsuri corectoare, iar compania a supravieţuit şi a devenit tot mai prosperă. În 2008 se află într-o nouă perioadă de înflorire, sub conducerea lui Neville Isdell, care îşi încheie remarcabilul mandat în calitate de director general, şi a viitorului director general, Muhtar Kent, persoană sclipitoare, cu mult respect pentru sistemul Coca-Cola şi pentru oamenii acestuia.

O să încep însă prin a explica relaţia dintre mine şi Roberto Goizueta din timpul celor doisprezece ani în care am fost împreună la conducerea Companiei Coca-Cola. Amândoi lucraserăm pentru companie ani de zile, timp în care deveniserăm prieteni, dar la începutul lui martie 1981, Roberto a devenit preşedintele consiliului

de administraţie şi director general, iar eu preşedinte şi director de operaţiuni.

Aveam o relaţie unică şi apropiată şi mult de lucru în faţa noastră. Roberto mi-a delegat, în calitatea mea de director de operaţiuni, puterea de a revigora sistemul Coca-Cola în peste două sute de ţări din întreaga lume. Pentru a nu fi înţeles greşit, voi sublinia faptul că, deşi a fost generos atunci când mi-a delegat autoritate, nu a putut şi nici nu mi-a delegat responsabilitatea sa fundamentală de director general. Era de fapt şeful meu şi unul dintre cei mai străluciţi lideri din istoria americană a afacerilor. În 1981, valoarea de piaţă a companiei era de patru miliarde de dolari, iar când a murit, în 1997, era de 145 de miliarde de dolari.

De când am plecat din Compania Coca-Cola, acum mai bine de un deceniu, am rămas activ în lumea afacerilor, ca preşedinte al consiliului de administraţie al firmei de investiţii bancare Allen & Company. Aşadar, cu un astfel de trecut în spate, cred că vă pot oferi aceste zece reguli, iar odată cu ele vine şi asigurarea că, dacă urmaţi cu atenţie una sau mai multe dintre ele, veţi eşua sau cel puţin veţi avea un punct de plecare pe calea îndreptată în jos, către eşecul final. Credeţi-mă, eşecul e peste tot. Potrivit curţilor de falimente ale SUA, în primele trei sferturi ale anului 2007,20 152 de firme şi-au declarat falimentul.

Există o armată întreagă de autointitulaţi experţi în domeniul afacerilor care pot explica de ce s-a întâmplat acest lucru. Sunt înarmaţi cu mii de slide-uri în PowerPoint, care explică strategii elaborate pentru eşec… serviciu clienţi slab, subestimarea competiţiei, întreruperi în lanţul de distribuţie, achiziţii proaste şi/sau prea multe datorii. Acestea sunt descrise în general ca eşecuri colective abstracte: „Compania nu a adus nimic nou. Compania i-a ignorat pe fondatori. Compania a făcut cutare. Compania nu a făcut cutare”.

Dar companiile sunt proiecţii artificiale. Nu compania este cea care nu face un anumit lucru, ci indivizii din cadrul ei, iar dacă privim mai atent, ne dăm seama că eşecul, în general, nu constă într-o suită de greşeli strategice, deşi ele pot apărea sub o formă sau alta, ci adevărata problemă rezidă, după cum a spus şi Shakespeare, în noi înşine, liderii afacerii. Afacerile sunt produsul şi extensia caracteristicilor personale

ale celor care le conduc, umbrele bărbaţilor şi femeilor care le conduc. Aceştia din urmă sunt principalii actori pe scena afacerilor şi atunci când, printr-unul sau mai multe eşecuri personale ei conduc afacerea pe drumul greşit, aceasta este sortită eşecului.

Deşi aceste reguli pot fi aplicate oricărei afaceri, în orice stadiu de dezvoltare, ele vizează în special afacerile şi oamenii de afaceri care au atins deja un anumit nivel al succesului. De fapt, cu cât ai înfăptuit mai mult, cu atât mai mult ţi se potrivesc aceste reguli. Dacă eşti liderul unei întreprinderi, mare sau mică şi ai vânzări şi beneficii mari, fii atent! Acum eşti în pericol de a te împiedica de una dintre regulile mele şi atunci eşecul te aşteaptă imediat după colţ.

Aceste reguli pentru eşec nu inculpă pe nimeni în special, deşi am menţionat câteva persoane drept exemple. Şi nici nu reprezintă o descoperire uimitoare în ceea ce priveşte managementul. Sunt doar nişte judecăţi de bun simţ.

Arătaţi-mi o afacere care a falimentat, chiar şi una bazată pe ultimele noutăţi din wikinomie2, şi pot pune pariu, foarte sigur pe mine însumi, că liderii ei au încălcat cel puţin una dintre aceste reguli. Un pas către eşec lăsat necontrolat conduce la un altul.

Aşadar, puteţi aborda această carte ca pe o poveste de avertizare. Dacă vă recunoaşteţi ca fiind discipolii uneia sau mai multora dintre aceste reguli, aveţi grijă, fiindcă vă îndreptaţi spre eşec şi luaţi şi compania cu voi.

Prima NU MAI RISCA regulă

Cel ce este prudent până la exagerare nu va înfăptui multe.
Friedrich von Schiller

De-a lungul istoriei, aversiunea faţă de risc a caracterizat cea mai mare parte a omenirii. Probabil că vânătorii şi culegătorii au cutreierat lumea în lung şi-n lat, dar în momentul în care revoluţia agrară le-a permis oamenilor să se stabilească la locurile lor, cei mai

---

2 Sistem economic care se bazează pe colaborarea masivă între grupuri umane şi pe folosirea intensivă a tehnologiilor *open source,* precum paginile de tip wiki - pagini web proiectate astfel încât să dea posibilitatea celor care le consultă să contribuie cu informaţii şi să le modifice conţinutul (n. red.)

mulţi dintre ei au făcut acest lucru. Oamenii au ales să trăiască precum părinţii şi bunicii lor, fără să se avânte prea departe de sat. Şi aveau motive întemeiate. Dincolo se întindea lumea plină de pericole. Uitaţi-vă la vechile hărţi maritime cu zonele lor de rău augur, denumite *terra incognita* (tărâm necunoscut) şi uneori înfrumuseţate cu şi mai multe avertizări ameninţătoare, cum ar fi „Aici ar putea fi dragoni". Cine ar risca să navigheze spre asemenea locuri?

Unii au făcut-o, bineînţeles. Dar majoritatea oamenilor au rămas acasă. Multe lucruri ţi se puteau întâmpla dacă riscai, majoritatea dintre ele fiind probabil lucruri rele.

Chiar şi astăzi, cea mai mare parte a populaţiei din Africa subsahariană, din unele părţi ale Orientului Mijlociu şi ale Asiei de Sud-Est resimte aversiune faţă de asumarea riscurilor, de genul „hai să facem lucrurile cum le-am făcut mereu, pentru că aşa le-am făcut mereu". Lucrurile rămân la fel de la o generaţie la alta, cel mai adesea în cadrul familiilor şi grupurilor care trăiesc în cea mai mare sărăcie.

Pe de altă parte, în America riscul a fost îmbrăţişat încă de la început, începând de la Columb şi Jamestown şi până la Al Doilea Congres Continental şi elocventa Declaraţie de Independenţă a lui Thomas Jefferson, această naţiune s-a construit pe asumarea de riscuri succesive.

Suntem urmaşii unor oameni duri şi optimişti, care şi-au asumat multe riscuri, care şi-au pus tot, inclusiv viaţa, la bătaie şi au supravieţuit unor evenimente tragice. Hector St. John de Crevecoeur a scris în 1782: „Aici, indivizii de toate naţiile sunt contopiţi într-o nouă rasă de oameni a căror muncă şi posteritate vor aduce într-o zi mari schimbări în lume… Americanul este omul nou".

Chiar străbunicul meu, Michael Keough, avea doar 18 ani în 1848 când a părăsit Irlanda şi şi-a asumat singur riscul de a traversa „vasul amar de lacrimi", cum era denumit Atlanticul. Condiţiile pe vapoare erau înfiorătoare: erau supraaglomerate, pline de şobolani, mizerie, boli şi căpitani înverşunaţi, cărora nu le păsa de cei pe care îi transportau, în timpul traversării, trupurile celor morţi erau aruncate peste bord sau „descărcate" la prima acostare. Pe Grosse Ile, o insulă din Canada, sunt îngropaţi mii de imigranţi irlandezi în cimitire neştiute de nimeni. Doar sclavii africani au ajuns în SUA într-o stare

mai jalnică.

Acei imigranţi care au reuşit să ajungă la capătul călătoriei au descoperit că ceea ce-i aştepta aici nu era nici pe departe Ţara Făgăduinţei, ci un viitor care presupunea muncă grea din zori şi până seara. Străbunicul meu a descoperit că unica slujbă pe care o putea avea era să care bolovani într-o carieră de piatră din Pittsfield, în Massachusetts, 16 ore pe zi, ceea ce era doar cu un pas deasupra muncii din închisoare. Totuşi, această muncă grea aducea un dram de mâncare şi siguranţă şi, cum el s-a însurat şi la scurt timp a avut copii, e normal ca Michael să fi fost tentat să se aşeze la casa lui şi să rămână în Pittsfield.

E normal să te gândeşti la asta, pentru că atunci când ai realizat ceva, chiar şi foarte puţin, există o tentaţie mare de a renunţa să mai rişti.

E în natura umană. Am ceva. De ce să risc acel ceva? Cine ştie ce se află de cealaltă parte a muntelui? Nu te duce acolo!

Îmi imaginez că străbunicul meu a auzit astfel de lucruri şi probabil că i-au spus-o şi oamenii din jurul său, din Pittsfield.

„Rămâi aici. Ai o slujbă. Căratul bolovanilor este o ocupaţie onorabilă. Există mii de oameni care nu au nimic!”

Dar în loc să se deprindă cu rutina pe care i-o oferea Pittsfield şi pe care, chiar dacă îi rupea spatele, o cunoştea foarte bine, Michael şi-a asumat riscul şi a migrat la o jumătate de continent distanţă, cu o căruţă cu coviltir trasă de boi, într-un ţinut îndepărtat numit Iowa. Mă bucur că a făcut-o.

Fiul său, John, bunicul meu, a continuat să extindă gospodăria din Iowa, riscând totul de la an la an pe nişte recolte supuse viscolelor, furtunilor de praf şi lăcustelor. Mi s-a povestit cum bunicul trebuia să conducă o căruţă trasă de cai vreo 30 de kilometri o dată pe săptămână până la Rock River, unde tăia lemne, unica sursă de combustibil, căci pe proprietate erau prea puţini copaci. Într-o zi a scăpat toporul şi şi-a tăiat un deget de la picior. Pur şi simplu, a pus degetul înapoi, I-a legat cu o pânză şi şi-a terminat treaba.

Degetul, piciorul şi bunicul meu au supravieţuit. Fără antibiotice, aş putea adăuga.

Noi, în această ţară, avem o zestre genetică unică. Majoritatea ne

tragem dintr-un şir lung de indivizi remarcabili care s-au urcat pe vapor, atunci când cei mai mulţi au rămas în urmă. Mulţi dintre ei nici nu au avut ocazia să ajungă la ţărm. Iar cei care au supravieţuit călătoriei peste Atlantic sau Pacific (sau peste munţi, câmpii sau deşert) au fost răsplătiţi cu o muncă incredibil de grea la ferme, în construcţia de căi ferate, în mine periculoase şi murdare sau în fabrici, în condiţii pe care nici nu ni le putem închipui astăzi. În 1900, familiile americane cheltuiau de două ori mai mult pe înmormântări decât pe medicamente. Într-un fel sau altul au reuşit.

În comparaţie cu acest trecut plin de provocări majore, cum ar fi cele pe care strămoşii noştri le-au depăşit, o zi la birou, orice zi, e floare la ureche.

Cu toate acestea, pe măsură ce viaţa noastră devine tot mai uşoară, mai bogată şi mai confortabilă, tentaţia de a renunţa la riscuri este tot mai mare.

Este una dintre bolile principale ale succesului. Este foarte uşor să cedezi, mai ales pe măsură ce îmbătrâneşti. Şi nu mă refer la vârsta de 60 de ani. Această boală poate lovi şi la 40 de ani. Îţi spui „Mi-am tăiat craca de sub picioare toată viaţa… făcându-mi griji, nedormind. S-o mai facă şi alţii. Sunt mulţumit de statutul social pe care-l am în prezent”.

Unii ar spune că riscul asumat de întreprinzătorul aflat la început de drum, care îşi ipotechează casa şi tot ce are pentru a încerca o idee nouă, sau chiar să dea drumul unei afaceri nou-nouţe reprezintă riscul cel mai dificil de asumat. Patru din cinci afaceri noi sunt sortite eşecului. Majoritatea produselor noi nu trec testele de piaţă, iar dacă o fac, au doar o şansă din treisprezece să obţină succes. Fundaţia pentru Cercetare din cadrul Federaţiei Naţionale a Afacerilor Independente estimează că, după doar cinci ani, numai jumătate dintre afacerile noi, cu angajaţi, sunt încă operaţionale şi multe dintre acestea funcţionează în pierdere. În mod cert, nu este uşor.

Dar la fel de greu, uneori şi mai greu, este să-ţi asumi un risc dintr-o poziţie în care ai deja succes; să-ţi asumi un risc atunci când există dovezi clare că poate nici măcar nu e necesar. Astăzi, oamenii îşi dedică foarte mult timp şi efort pentru a evalua riscurile din toate unghiurile, de la probabilităţi statistice de pierderi reale până la

şansele de a intra în conflict cu regulile şi regulamentele guvernamentale. Nu sunt un expert în ştiinţa evaluării riscurilor. Din experienţa mea, condiţia necesară pentru a explora posibilitatea unei nevoi de a risca din nou sau de a risca mai mult este sentimentul nestăvilit că lucrurile ar putea merge mai bine, că viitorul poate fi în pericol dacă nu acţionăm cumva – sau chiar mai rău, că pierdem vreo ocazie. Uneori, pe când lucram la Compania Coca-Cola, nu mă simţeam în largul meu dacă lucrurile mergeau prea bine. După cum spun ruşii, „nu e bine nici dacă lucrurile merg prea bine".

Cred că am reuşit să irit câţiva oameni atunci când, destul de des, dădeam o raită şi-i întrebam pe cei mai buni dintre ei, „Mai spuneţi-mi o dată de ce merg lucrurile atât de bine. Nu mai există nimic de care ar trebui să ne ocupăm astăzi ca să fim siguri că vom avea de ce să ne ocupăm mâine?"

Lumea aparţine celor care nu sunt niciodată mulţumiţi.
Oscar Wilde

Robert Woodruff, patriarhul şi adevăratul făuritor al Companiei Coca-Cola moderne preţuia această povaţă a lui Oscar Wilde: „Lumea aparţine celor care nu sunt niciodată mulţumiţi". O cita adesea.

Coca-Cola a fost înfiinţată în 1886. În 1930, chiar şi cu atâţia ani de succes în spate, Woodruff nu era mulţumit. Dorea să consolideze această companie, care, pe atunci, tocmai se lansase pe piaţa internaţională şi să o extindă şi mai mult pe această piaţă. Bineînţeles, consiliul de administraţie a considerat că nu era deloc un moment propice pentru o asemenea întreprindere riscantă. Bursa de valori tocmai se prăbuşise în 1929. Germania, Italia şi Japonia îşi zăngăneau armele. Singura certitudine era că totul era incert.

Şi ce a făcut Woodruff? A făcut ceva care azi ar stârni uimire. Dar în acele vremuri premergătoare Comisiei Instrumentelor Financiare Transferabile şi a Valorilor Mobiliare3 Woodruff şi-a asumat un risc personal enorm. S-a sustras părerilor consiliului, a plecat la New York şi a înfiinţat separat Coca-Cola Export Corporation.

3U. S. Securities and Exchange Commision (SEC) (n. red.)

Nu-mi pot imagina unde ar fi Coca-Cola astăzi dacă nu ar fi făcut-o. Cu siguranţă că nu ar face afaceri în peste două sute de ţări de pe întregul glob.

Această corporaţie pentru export a fost destul de independentă până prin 1973. Pe parcursul acelor 43 de ani, cei mai buni directori executivi locali ai companiei au interacţionat foarte puţin cu directorii executivi internaţionali. Woodruff le-a dat persoanelor selectate de el un bilet spre un avanpost în străinătate şi nişte bani şi nu i-a mai văzut până ce nu au reuşit să determine când şi cum ar putea fi construită o afacere CocaCola. Comunicarea în jurul globului era lentă şi dezordonată. Afacerea trebuia construită pe încredere. Acest lucru a creat un precedent puternic şi a format, pentru anii următori, o filosofie trainică de management internaţional.

Îmi aduc aminte când eram în Japonia, în 1964, cu persoana pe care o selectase Woodruff să pună bazele afacerii noastre acolo. Primea o mulţime de note şi directive de la sediu, arunca o privire peste ele şi majoritatea ajungeau în cele din urmă la coşul de gunoi. Ştia că deţine încrederea şi sprijinul conducerii de la nivel înalt şi asta era tot ce conta.

Un alt risc pe care şi l-a asumat Woodruff în anii ’30 a fost poate şi mai important decât mişcarea de a extinde piaţa de export.

Pe măsură ce Marea Criză se instala tot mai mult în 1933, afacerile cădeau, nivelul bursei de valori se menţinea jos, iar un sfert dintre bărbaţii americani apţi de lucru nu aveau slujbă. Majoritatea experţilor erau de acord că posibilitatea ca această ţară să devină din nou prosperă era foarte mică. În ciuda acestui peisaj sumbru, Woodruff a mărit bugetul de publicitate al companiei la 4,3 milioane de dolari, o sumă record pentru acea vreme.

Ar trebui să fim cu toţii bucuroşi că a făcut asta, căci astfel apărea, în anii ’30, Moş Crăciun cel grăsuliu şi cu obrajii roşii pe care-l ştim şi-i iubim cu toţii. Acesta a fost creat de către artistul Haddon Sundblom pentru o serie de reclame care se difuzau în fiecare an, de Crăciun, înainte să apară aceste reclame la Coca-Cola, Moş Crăciun era un personaj destul de auster, care arăta de parcă ţi-ar fi adus o bucată de cărbune de Crăciun, în cazul în care nu ai fost cuminte. Ca urmare a riscului de milioane de dolari pe care şi l-a asumat Woodruff, avem cu

toţii un Moş Crăciun mult mai bun, mai prietenos şi mai drăgălaş, iar vânzările Coca-Cola au crescut foarte mult.

De-a lungul timpului, foarte multe companii de succes nu şi-au asumat riscuri importante în momente critice şi au plătit pentru asta. Alţii doar s-au împiedicat puţin, găsindu-şi ulterior salvarea, dar foarte mulţi nu doar au căzut, ci au dispărut. Doar în anii ’80,230 de companii au dispărut din clasamentul *Fortune* 500. De fapt, doar 16 dintre cele mai mari 100 de companii care existau şi la începutul anilor 1900 mai sunt astăzi active. Cine ştie câte dintre pietrele de mormânt din cimitirul capitalismului ar trebui să poarte epitaful „Aici odihneşte o companie care a murit fără riscuri”.

Cazul Xerox este poate una dintre cele mai dramatice şi mai studiate poveşti din lumea afacerilor despre riscurile luate şi implicit cele neluate. Este, în aceeaşi măsură, şi triumfătoare şi tragică.

Rădăcinile Xerox se întind până în 1906, atunci când compania era cunoscută sub numele de Haloid Company. Iniţial au fabricat cu succes hârtie fotografică la Rochester, statul New York, timp de 41 ani, până când, în 1947, au decis să rişte foarte mult cu o idee revoluţionară, pe care nimeni nu mai îndrăznise s-o încerce. Chester Carlson, un inventator aproape necunoscut din Queens, un cartier al New York-ului, a încercat ani de-a rândul să stârnească interesul cuiva pentru copierea lui „electrofotografică”. „Indigoul este la fel de bun”, îi răspundeau oamenii şi peste 20 de companii, inclusiv IBM şi General Electric, I-au refuzat pe Carlson. I-au întâmpinat invenţia cu ceea ce am descrie noi drept „o lipsă debordantă de interes”.

Pentru a-şi îmbunătăţi procesul, Carlson a semnat, în cele din urmă, un contract cu Institutul Memorial Battelle din Columbus, Ohio. Acolo, Haloid a descoperit invenţia şi a obţinut licenţa să fabrice şi să pună pe piaţă o maşină de copiat bazată pe tehnologia lui Carlson. Un profesor de limbi clasice de la Universitatea de Stat din Ohio este cel care a creat termenul „xerografie”, derivat din cuvintele greceşti desemnând „uscat” şi „scris”.

Prima oară când am auzit de Haloid-Xerox, noua lor denumire, aceasta era o firmă de talie medie, destul de greoaie. Nu aveau nimic pretenţios. Birourile lor din Rochester aveau podele din cauciuc şi mese din metal şi erau populate de ingineri cu feţe serioase, care

purtau la buzunare folii protectoare din plastic. Dar se simţea un fel de entuziasm şi aerul vibra de pasiunea cu care oamenii se dedicau muncii.

Apoi, în 1958, la zece ani după ce s-a adoptat ideea lui Carlson, o cutie de metal simplă, bej cu maro a coborât de pe linia-pilot de asamblare. Era primul copiator automat din lume care folosea hârtie albă simplă şi, atunci când s-a lansat, în 1959, sub denumirea de Xerox 914, în birourile din toată ţara indigoul a devenit peste noapte o relicvă ciudată a zilelor apuse. Un nou substantiv, „xerox" şi, spre dezamăgirea avocaţilor care se ocupau de marca înregistrată, un verb, „a xeroxa", au intrat în vocabularul curent.

Xerox 914 a devenit unul dintre produsele industriale cele mai de succes din întreaga lume. Mai mult de 200 de mii de bucăţi au fost fabricate între 1959 şi 1976, anul în care compania a oprit producţia sa. Astăzi, Xerox 914 face parte din istoria Americii, fiind expus la Institutul Smithsonian.

Xerox a crescut în ceea ce priveşte venitul la peste un miliard de dolari în mai puţin de zece ani şi asta riscând totul pe o singură tehnologie. Apoi s-au abătut temporar de la calea adoptată pentru că nu şi-au mai asumat niciun risc, asta în condiţiile în care, de data aceasta, ar fi putut miza pe propriile invenţii.

Şi-au mutat sediul principal din Rochester în fermecătorul Stamford, în Conneticut. Podelele din cauciuc au făcut loc unor covoare groase, iar birourile din metal au fost înlocuite cu unele din lemn, foarte frumoase. Majoritatea oamenilor de la sediu erau tipi „ai cutiilor". Datorită copiatoarelor Xerox ei au crescut şi s-au îmbogăţit şi, pe măsură ce vindeau mai multe copiatoare, vedeau cum viitorul li se dezvăluie.

Între timp, în anii '70, compania a creat un centru de cercetare în Palo Alto, California. În 1973, în acest centru a fost conceput Alto. Era primul *personal computer* cu un monitor cu grafică şi iconiţe, „pagini" suprapuse pe ecran şi un obiect micuţ şi amuzant numit mouse.

La acea vreme, Xerox avea cel puţin cinci ani de avans faţă de viitorii săi rivali. Dar cei de la sediul central nu au vrut să rişte. Asta, după cum am spus, reprezintă una dintre marile boli ale succesului.

Altele două ar fi automulţumirea şi aroganţa. Inginerii care, în cele din urmă, au plecat din centrul de cercetare de la Palo Alto pentru a lucra pentru firme precum Apple şi Microsoft s-au plâns că nici nu puteau să le reţină atenţia managerilor principali din birourile cu covoare din Stamford.

La sfârşitul anilor ’90, Xerox şi-a pierdut poziţia de lider între copiatori, înregistra pierderi şi anunţa mari disponibilizări. În 2002, SEC a acuzat firma de nereguli contabile şi pe unii dintre directori de înşelăciuni cu titluri de valori. Cu toate acestea, Xerox încă mai este cu noi, reinventându-se sub o altă conducere.

Avem aici exemplul unei companii mândre, construită pe inovaţii tehnologice, atât de prinsă în succesul pe care l-a avut cu un singur tip de produs, încât nu şi-a mai asumat deloc riscuri cu alte oportunităţi care s-au ivit pe aceeaşi linie, chiar dacă de cealaltă parte a continentului. A ignorat simplul adevăr că pentru a crea profit pe termen lung e nevoie de inovaţie pe termen scurt.

Bineînţeles, viitorul va aduce mereu noi eşecuri. Walter Isaacson, în minunata sa biografie a lui Einstein, povesteşte ce a spus Einstein referitor la ce ar avea nevoie în noul său birou de la Princeton: un birou sau o masă, un scaun, câteva creioane, hârtie şi un coş de gunoi foarte mare „pentru toate greşelile pe care la voi face”. În afaceri îţi poţi argumenta foarte bine greşelile, să ne gândim la Lisa sau Power MacCube ale lui Steve Jobs, deoarece mediul extrem de creativ de la Apple care a generat aceste eşecuri a creat, de asemenea, şi mari învingători, cum ar fi iPod şi iPhone. Îţi poţi chiar justifica acele greşeli care au devenit studii de caz tradiţionale în cadrul cursurilor despre „cum să nu facem” din facultăţile cu profil economic din întreaga ţară, unele exemple fiind Fordul Edsel, discurile cu 45 de rotaţii pe minut sau chiar New Coke. Aceste eşecuri, cu toate lecţiile preţioase pe care ni le dau în plan secundar despre gafe de management, sunt doar riscuri care nu au dat rezultatele aşteptate. Asemenea calcule greşite, oricât de scumpe ar fi la vremea lor, fac parte din preţul pe care trebuie să-i plăteşti ca să rămâi în afaceri. După cum a spus şi Peter Drucker în urmă cu aproape 50 de ani, principala datorie a conducerii este de a risca în mod prudent fondurile pe care le are în acel moment o companie pentru a-i asigura existenţa viitoare. De fapt, dacă o companie nu dă niciodată greş, sunt de părere că probabil liderii din

conducerea sa nu sunt suficient de nemulţumiţi pentru a-şi justifica salariile.

La Xerox nu a existat nicio nemulţumire. Le era foarte, foarte bine şi, după cum am mai spus, când îţi este bine, tentaţia de a nu mai risca este atât de mare, încât devine irezistibilă. Iar eşecul este aproape inevitabil.

A doua regulă
FII INFLEXIBIL
Sunt de acord să lăsăm statutul social aşa cum este.
Yogi Berra

A nu-ţi asuma riscuri şi a fi inflexibil se află în strânsă legătură, deşi se diferenţiază la un nivel subtil. Oamenii cu adevărat inflexibili nu evită riscurile. Nu sunt reticenţi în a-şi asuma riscuri cu privire la vreo schimbare sau inovaţie. Ei rămân atât de fermi pe poziţii, atât de siguri că deţin formula succesului, încât, pur şi simplu, nu întrevăd o altă modalitate de a face lucrurile. Acest lucru s-a întâmplat în Compania Coca-Cola.

Într-o discuţie din 1920 cu privire la folosirea denumirii de CocaCola, un caz care a ajuns până la Curtea Supremă de Justiţie a Statelor Unite, judecătorul Oliver Wendell Holmes a pronunţat sentinţa în favoarea Coca-Cola, descriind-o ca pe „un lucru unic dintr-o sursă unică şi binecunoscută de către comunitate".

Compania s-a îndrăgostit atât de mult de această descriere, care a devenit aproape o scriere biblică, atât de dogmatic acceptată şi păzită cu gelozie, încât sursa produsului a început să devină o parte a exclusivităţii sale, la fel de mult ca şi produsul în sine. Conducerea a fost incapabilă să considere Coca-Cola drept altceva decât „Coca-Cola" – şi aici este cheia miopiei noastre – „Coca-Cola *în bine-cunoscuta sticlă verde".* Liderii companiei au ajuns să perceapă băutura şi sticla drept unul şi acelaşi lucru. Bineînţeles, mai era clasicul pahar în formă de clopot, dar acesta nu a fost înregistrat ca marcă, aşa cum s-a întâmplat cu sticla contur.

În toate reclamele, timp de aproape jumătate de secol, băutura şi sticla apăreau împreună. De la Moş Crăciun la Eisenhower, toată

lumea ţinea în mână acea frumoasă sticlă verde. Nu doream, nu puteam şi nici nu am schimbat ambalajul, acea clasică sticlă verde, de 185 ml. Acea sticlă verde, cu forme curbate, de 185 ml era felul în care Dumnezeu a vrut să fie vândută Coca-Cola – „un tot" – şi pentru numele lui Dumnezeu, aşa o vindeam, nu conta ce-şi doreau consumatorii! Spre sfârşitul celui de-Al Doilea Război Mondial, directorii de la Coca-Cola erau atât de bine înfipţi în metoda lor, încât ar fi putut opri dezvoltarea afacerii.

Coca-Cola nu s-a născut în sticlă. A fost pregătită pentru prima dată în 1886 de către un oarecare John S. Pemberton în farmacia „Jacob's", din Atlanta. Ani la rând, originea sa a dictat modul în care era vândută: într-un pahar, doar în „fântânile" cu băutură răcoritoare din farmacie. Siropul Coca-Cola, baza dulce a băuturii de culoare caramel, era amestecat cu apă rece, acidulat şi consumat pe loc. Astăzi, Cola se mai vinde încă în acelaşi mod, ca o băutură de la „fântână", în pahare de hârtie sau plastic, la evenimente sportive, în cinematografe, în localuri unde se serveşte mâncare de tip fast-food, cum ar fi McDonald's, şi în multe alte mii de localuri din întreaga lume; dar şi mai multă Cola se vinde în sticle sau doze în supermarketuri şi în alte magazine de vânzare cu amănuntul.

Pemberton a murit în 1888, iar tânăra Companie Coca-Cola a trecut în mâinile lui Aşa Candler, care a continuat să extindă afacerea în sudul SUA, însă doar în farmacii. La sfârşitul secolului al XIX-lea, procesul de îmbuteliere a băuturii răcoritoare era destul de primitiv şi uneori chiar periculos, în mod frecvent având loc şi explozii. Bineînţeles că primii fondatori ai afacerii din Atlanta nu întrevedeau niciun viitor strălucit, care să motiveze extinderea dincolo de vânzarea la fântână. (De ce să rişti? Vezi prima regulă.)

Dar, în 1899, Benjamin Thomas şi Joseph Whitehead, doi tineri avocaţi aventuroşi din Chattanooga, au venit la Candler, propunându-i să îmbutelieze băutura şi oferindu-se să-şi asume orice risc. Deoarece nu a văzut niciun viitor în sticle, Candler a fost de acord şi a cedat drepturile de îmbuteliere. Thomas şi Whitehead au cumpărat pentru totdeauna dreptul de a îmbutelia Coca-Cola pentru doar un dolar. Bineînţeles, Candler a păstrat reţeta pentru sirop şi dacă ieşea ceva din această schemă aiurită, avea să facă bani în continuare vânzând siropul îmbuteliatorului sau îmbuteliatorilor.

Sticla a avut succes. În 1905, existau peste 200 de fabrici de îmbuteliere în SUA, iar Coca-Cola se vindea în sticle în locuri dintre cele mai diverse, în special în lunile calde de vară, când micile băcănii şi magazinele universale din acea vreme puneau la dispoziţie căzi mari, galvanizate, umplute cu gheaţă şi apă rece şi burduşite cu multe feluri de răcoritoare, Coca-Cola fiind doar una dintre ele. Erau beri din rădăcini şi băuturi de ghimbir, sucuri de portocale şi cu aromă de vanilie, toate la un loc şi îmbuteliate în aceeaşi sticlă universală de 225 ml. Dacă băgai mâna în cadă, nu ştiai ce băutură luai, iar dacă eticheta se dezlipise în apă, misterul era şi mai mare.

Stimulată de îmbuteliatori, Compania Coca-Cola, care începea să recunoască potenţialul pe care putea să-i aducă vânzarea de Cola la sticlă, a însărcinat compania Root Glass cu crearea unei sticle distincte, care să încorporeze marca înregistrată Coca-Cola. Doreau o sticlă pe care să o poţi „simţi", pe care să o poţi identifica, la o simplă atingere, în acele căzi cu apă rece.

Compania Root a inventat o sticlă verde, cu o formă unică, un fel de clepsidră inversă, cu mijloc umflat şi margini ondulate. Succesul a fost deplin atât în rândul îmbuteliatorilor, cât şi al clienţilor. Pentru mulţi oameni, această sticlă unică a devenit inseparabilă de produsul în sine.

Ceea ce a reprezentat, în cele din urmă, o problemă.

Pe măsură ce Robert Woodruff a continuat extinderea mondială a Companiei Coca-Cola, sticla verde de 185 ml se consolidase atât de puternic, încât nici el, nici mulţi alţii nu concepeau alt ambalaj. În viziunea lor, atât sticla, cât şi Coca-Cola din ea, erau ca un ou. Coaja şi conţinutul erau una, inseparabile, unul şi acelaşi lucru, având unica marcă înregistrată, Coca-Cola.

Între timp, în 1939, la Pepsi-Cola, un geniu al marketingului pe nume Walter Mack a născocit un slogan strălucit: „De două ori mai mult la acelaşi preţ" (cinci cenţi). Au început să vândă Pepsi-Cola în sticle de 340 ml. Sloganul era peste tot, inclusiv la radio, printr-unul dintre cele mai „cu priză" jingle-uri publicitare care s-au scris vreodată.

Pepsi Cola hits the spot. Twelve full ounces that's a lot. Twice as much for a nickel, too. Pepsi Cola is the drink for you.4

Jingle publicitar Pepsi

Vânzările de Pepsi au început să crească.

Dar Compania Coca-Cola nu avea nicio reacţie. De fapt, în cadrul acestei companii, nici măcar nu se pomenea numele de Pepsi-Cola, ci i se spunea „imitatorul".

„De două ori mai mult la acelaşi preţ", sloganul imitatorului, prindea tot mai bine la din ce în ce mai mulţi consumatori, care acum, după război, puteau să-şi cumpere frigidere, consumând astfel tot mai multe băuturi acasă. În timp ce, între 1947 şi 1954, vânzările de Pepsi s-au dublat, vânzările de Coca-Cola rămâneseră la aproximativ acelaşi nivel. Desigur, Coca-Cola păstra încă un avans considerabil în faţa competitorului, dar diferenţa se micşora cu repeziciune.

Dar conducerea Companiei Coca-Cola rămânea neclintită. Nu voiau să ia în considerare niciun alt tip de ambalaj. În plus, se gândeau ei, cu de două ori mai mult produs şi de două ori mai mult zahăr (scump) în fiecare sticlă, Pepsi avea să dea faliment în curând.

Dar n-a dat.

În cele din urmă, în 1955, confruntată cu scăderea bruscă a vânzărilor în supermaketuri, conducerea Companiei Coca-Cola a cedat. Compania a introdus trei noi ambalaje: sticla *King Size* de 285 ml, cea de 340 ml şi cea *Family Size* de 740 ml.

De asemenea, mulţi dintre îmbuteliatorii noştri erau inflexibili.

În 1974, când eram preşedintele operaţiunii din SUA, era absolut necesar pentru supravieţuirea tuturor ca îmbuteliatorii să ne permită să schimbăm înţelegerile contractuale. Era în interesul lor, dar unii pur şi simplu nu vedeau astfel lucrurile. Erau fixaţi pe trecut şi nu doreau schimbare.

Sistemul nostru de îmbuteliere avea succes, însă era învechit.

---

4 Pepsi Cola are un gust nemaipomenit. / 12 uncii, e foarte mult. / De două ori mai mult la acelaşi preţ. / Pepsi Cola e băutura ta. (n. trad.)

Modul în care s-a îmbuteliat prima dată Coca-Cola era depăşit spre sfârşitul secolului al XIX-lea şi începutul secolului al XX-lea, căci se baza pe cât de departe putea ajunge pentru a se şi putea întoarce, în decursul aceleaşi zile, un om care dispunea de cal şi căruţă. Păstrarea integrităţii teritoriale era intactă, dar clienţii noştri, marile lanţuri de magazine, aveau reţele care se întindeau pe teritoriile mai multor îmbuteliatori şi le era din ce în ce mai greu să păstreze un preţ comun. Spre sfârşitul anilor ’60, capacitatea companiei de a deservi marile lanţuri de magazine devenise extrem de limitată. Cu toate acestea, mulţi îmbuteliatori nu au vrut să vândă, să se mute sau să fuzioneze. În plus, aveau contracte cu caracter permanent. Prin faptul că rămâneau inflexibili, îmbuteliatorii Coca-Cola slăbeau treptat, fără să-şi dea seama, sistemul care era, de fapt, sufletul lor.

Dacă doream să rămânem pe piaţă în SUA, trebuia să mărim preţurile, iar contractele cu îmbuteliatorii ne-o interziceau. În plus, trebuia ca activităţile îmbuteliatorilor să fie compatibile cu nevoile clienţilor noştri, lanţurile de magazine. Compania Coca-Cola a trebuit să renegocieze cu toţi îmbuteliatorii. Am început procesul sub preşedintele de atunci al companiei, Luke Smith.

Luke Smith şi cu mine am vorbit cu fiecare îmbuteliator. De obicei, aceştia nu reacţionau bine la schimbare. În cadrul companiei intrase deja în legendă faptul că ultimul lucru pe care un îmbuteliator aflat pe moarte i-l spune fiului sau fiicei sale ar fi „Nu te lăsa păcălit să schimbi contractul”. Iar noi schimbam contractul.

În cele din urmă, unul câte unul, majoritatea liderilor fabricilor de îmbuteliere au recunoscut că, dacă nu schimbăm lucrurile, ne sinucidem în masă. Cel mai cunoscut produs din lume, Coca-Cola, era în pericol şi a trebuit să lucrăm împreună pentru a-l salva. Şi l-am salvat.

Atunci când condiţiile din jurul tău se schimbă, rămâi inflexibil. Continuă să nu te opreşti. Rămâi pe poziţii. Vei eşua.

Asta e tragedia omului – lucrurile din jur se schimbă. Dar el nu. Machiavelli

Există atâtea exemple de inflexibilitate gravă şi nefondată în

companii care au fost odată lideri în ceea ce privește inovația, încât ar fi prea multe să le numărăm. Am văzut cu toții oameni care ocupă poziții înalte în firme de high-tech culcați pe o ureche, foarte mulțumiți de ei înșiși și cu degetul în gură, asigurându-se unii pe alții că totul e minunat, în timp ce afacerea lor dădea primele semne de boală.

Am făcut parte dintr-un consiliu consultativ al IBM World Trade Americas de prin anii ’70 și până la mijlocul anilor ’80 și totul era minunat la IBM. În vânzări, profit, brevete – își defineau industria prin fiecare măsură. Erau cei mai buni în clasamentul *Fortune* 500. Directorii și-au luat vacanță. Computerele *mainframe* erau viitorul – așa a fost dintotdeauna și așa va fi pe viitor. Și pentru multă vreme au avut dreptate. În 1980 au prevăzut că, până în 1995, veniturile vor depăși 250 de miliarde de dolari. De fapt, în 1984, IBM avea cel mai mare profit după achitarea tuturor taxelor în comparație cu orice companie din orice perioadă din istorie, circa 6,6 miliarde de dolari. Nouă ani mai târziu, în ianuarie 1993, IBM a anunțat cea mai mare pierdere corporativă din acea perioadă, circa opt miliarde de dolari.

Ce s-a întâmplat a fost că cei de la IBM erau complet fixați pe metoda lor. Știau ce se întâmpla în lumea computerelor, iar în 1981 au dezvoltat un PC de succes. Dar nu au crezut cu adevărat în el. Au crezut într-o estimare internă a vânzărilor de PC-uri de 250.000 bucăți la nivel mondial până în 1987. În realitate, s-au vândut mai mult de un milion până în 1985. Liderii de la IBM nu au înțeles, sau au refuzat să înțeleagă, că scoaterea pe piață a PC-urilor era complet diferită de vânzarea și întreținerea marilor nave de luptă *mainframe*, care au făcut din IBM un lider mondial. La fel ca amiralii și generalii militari care se pregătesc mereu să lupte ultimul război, conducerea IBM a rămas, în inima sa, întru totul fidelă unui stil de gândire *mainframe.*

În anii ’80 menționam uneori, în cadrul întrunirilor consiliului consultativ al IBM, faptul că vedeam tot mai multe PC-uri în diferitele birouri ale Companiei Coca-Cola. Primeam ca răspuns un zâmbet politicos și o ridicare din umeri. Era ca și cum conducerea IBM ar fi stat pe malul unui râu. Oricât ai sta acolo, nu vezi niciodată același râu de două ori, căci el se află în continuă mișcare. Istoria este în aval, viitorul în amonte, acolo unde oportunitățile și pericolul ar putea să-ți apară în cale. În realitate, liderii IBM erau prea ocupați să privească în aval, urmărind cu bucurie acele frumoase și profitabile computere

mainframe plutind pe râu şi în jurul lumii.

Cortina finală pe acest mic episod istoric de afaceri este că PC-ul IBM denumit ThinkPad a sfârşit în fabricile de laptopuri din China sub denumirea de Lenovo. E trist, pentru că IBM avusese un start atât de bun. Şi-au revenit, normal, dar nu a fost uşor.

În industria relativ nouă şi în plină dezvoltare a computerelor au existat destul de multe firme care au prins viaţă ca urmare a unei creativităţi inovatoare şi care, ulterior, au adoptat o poziţie inflexibilă surprinzător de repede, nefiind însă, nici pe departe, atât de norocoase ca IBM. Ele nu au supravieţuit.

Un nume legendar pe care şi-l vor aminti mulţi cititori este – a fost – Digital Equipment Corporation (cunoscută ca DEC). Creată în 1958 de doi ingineri străluciţi, absolvenţi ai Institutului Tehnologic din Massachusetts (MIT), Ken Olsen şi Harlan Anderson, DEC era în anii ’80, anii săi de glorie, a doua companie de computere (ca mărime) din lume, cu circa o sută de mii de angajaţi şi o reputaţie foarte bună de geniu al tehnologiei. A fost printre primele firme conectate la internet şi a creat Altavista, unul dintre primele motoare de căutare multilaterale. Cei de la DEC au avut e-mail intern cu mult înainte ca valoarea sa pe piaţă să fie recunoscută. În centrul lor de cercetare începuse munca la un player de tip MP3. Pe scurt, erau în multe privinţe înaintea vremii lor. Ce i-a condus la eşec a fost convingerea că adoptaseră *singura abordare corectă.* Tot ce au făcut era centrat pe DEC şi foarte patentat. În ciuda inteligenţei lor, fondatorii DEC au refuzat pur şi simplu să se adapteze la noua şi mai extinsa structură a industriei computerelor. Piesă cu piesă, compania a fost vândută, ultima parte în 1998, deşi am înţeles că logoul a mai rezistat puţin într-o companie IT din India.

Inflexibilitatea este o boală foarte grea. Probabil că nu există un exemplu mai bun pentru această suferinţă decât comportamentul unui om strălucit, care a schimbat cultura americană, Henry Ford.

Ford nu a devenit cel mai bogat om al naţiunii inventând automobilul sau producţia în masă, cu toate că şi-a petrecut viaţa producând automobile printr-un sistem de producţie în masă tot mai perfecţionat. Ceea ce l-a făcut pe Henry Ford un geniu a fost simţul său înnăscut pentru marketingul de masă. La acea vreme, a văzut mai bine

decât oricine că, dacă reuşea să micşoreze costurile, automobilul putea fi transformat dintr-o jucărie pentru cei bogaţi într-un mijloc de transport pentru toţi. Ca să realizeze acest lucru a riscat două lucruri. Mai întâi, a redus profitul obţinut cu fiecare maşină pentru a creşte volumul de vânzări. La vremea când salariul minim al unui muncitor de la linia de asamblare era mai mic de 2,5 dolari pe zi, a anunţat, în 1914, că-şi va plăti muncitorii cu salariul minim de 5 dolari pe zi.

Jargonul de afaceri din ziua de azi cuprinde termenul „prosumator", acei clienţi care produc şi totodată consumă produse şi servicii. Ford a anticipat acest concept cu aproape un secol. Plătind cinci dolari pe zi, Ford şi-a mărit piaţa peste noapte, muncitorii lui fiind acum plătiţi destul de bine pentru a-şi putea cumpăra produsul pe care-l fabricau şi, mai important, a cumpărat loialitatea unei forţe de muncă foarte instabile. Părerea generală în industria auto de la acea vreme era că nu se putea evita o schimbare de personal majoră. Ford a demonstrat că această părere era greşită.

Cu toate acestea, în doar câţiva ani, acest geniu vizionar a devenit atât de inflexibil, încât aproape că a distrus compania.

Se pare că ar fi spus despre modelul T: „Îl pot avea în câte culori îl vor, atâta vreme cât e negru". Mult timp n-a fost nicio problemă. Dar, mai târziu, oamenii au început să se sature *de un lizzies* cele negre. În ciuda faptului că America intra vâjâind în anii '20, cu automobile mai mari, mai rapide, mai fanteziste şi viu colorate, Henry Ford a insistat că modelul T, aproape neschimbat din 1908, era tot ceea ce-şi dorea şi avea nevoie America, iar el nu avea de gând să-şi schimbe părerea.

În mod inevitabil, proaspeţii îmbogăţiţi precum Chevrolet sau Dodge au început să erodeze piaţa de desfacere a lui Ford, ceea ce a atras atenţia conducerii companiei. Într-un final, vocile mai raţionale din conducerea Ford au învins, iar Henry Ford a recunoscut că era timpul să producă un vehicul mai bun. După ce şi-a închis uzina principală pentru şase luni, a lansat cu succes modelul A în 1928. Dar inflexibilitatea lui Ford adusese compania pe marginea prăpastiei, fapt care a costat-o pierderea avantajului pe piaţă, pe care nu l-a mai recâştigat niciodată.

Mai recent, în anii '80 şi '90, atât General Motors, cât şi Ford au continuat să se bazeze pe marile autoutilitare sport, cu consum ridicat,

în timp ce proaspătul jucător dominant al pieței, Toyota, a continuat să dezvolte cu succes mașinile sale hibrid, foarte rapide. Jim Press, fostul președinte al Toyota America de Nord a spus: „Am avut amândoi aceleași frunze de ceai, aceeași cercetare – va exista mai mult combustibil sau mai puțin? Oare aerul va deveni mai curat sau mai poluat? Faci ceva proactiv și inovator pentru a ține pasul cu societatea? Sau rămâi agățat de ceea ce ai până în prezent și nu-i dai drumul, până la amarul sfârșit care te așteaptă?”.5

Evident că povestea fiecărei companii, a fiecărei firme care a eșuat este diferită. Unii sunt mai deschiși decât alții. Când privești în urmă e clar că în prima parte a secolului al XX-lea, indiferent cum au reușit să reziste, companiile care fabricau gheață au trebuit să se reorienteze spre altceva, deoarece aveau să fie înlocuite de refrigerarea electrică. Nu este foarte evident cum mare parte dintre cele peste trei mii de companii de biciclete au dispărut pur și simplu, în timp ce altele și-au făcut loc în industria automobilelor, sau chiar mai mult, după cum au demonstrat-o frații Wright, în industria avioanelor. În mod clar, unii au fost mai flexibili decât alții.

Oricum, nu se pune problema să aflăm cauzele dispariției a ceva ce odată a fost pionier în domeniul său. Montgomery Ward a inventat vânzarea prin catalog. Compania a murit din cauza inflexibilității unui om.

Montgomery Ward a fost pusă la pământ de către un avocat inflexibil și dur, Sewell Avery. Avery salvase firma în timpul Marii Crize printr-o restrângere de activitate majoră, în timp ce alții se extindeau. Problema a fost că Avery a purtat criza în minte pentru tot restul vieții. I se spunea „Sewell cel mohorât”. Își fixase calendarul pe anul 1929. O prăbușire era întotdeauna la doar câteva zile distanță.

După cel de-Al Doilea Război Mondial, când se întemeiau gospodării în orașe noi, cum ar fi Levittown, Avery nu numai că nu a văzut prosperitatea care se ivea, *a refuzat* să o vadă. Pe la mijlocul anilor ’50, banii pe care un adolescent îi primea săptămânal erau mai mulți decât întregul venit de care dispunea o familie în 1940. Țara era

---

5 Citat în „Murder, Starvation, & Catastrophe”, discurs al lui Richard Demillo, decanul facultății de informatică, Georgia Tech,
28 februarie 2007.

bogată şi devenea tot mai bogată. Dar Avery era atât de inflexibil, încât pur şi simplu nu recunoştea explozia economică de după război, care era peste tot în jurul său. Nu dorea să investească sau să extindă afacerea în vreun fel. Drept urmare, în primii zece ani de după război, în timp ce rivalul lui Ward, Sears, îşi dubla vânzările, cele ale lui Ward scădeau cu 10%.

Ca atare, Montgomery Ward nu mai există astăzi. Între timp, inflexibilul domn Avery a murit insistând că o criză majoră se apropie cu paşi repezi. Credea ce credea şi nu putea fi convins de contrariu. De fapt, cei care au încercat să-l trezească la realitate au fost daţi afară cu brutalitate.

Un alt exemplu de inflexibilitate pur prostească este Republic Steel. În anii '60 unul dintre principalii clienţi ai Republic Steel era industria conservelor, care începuse să se orienteze spre aluminiu, mai uşor şi mai ieftin de transportat. Republic erau foarte bogaţi şi aveau succes. Ar fi fost foarte logic să intre şi ei în afacerea cu aluminiul şi, la acea vreme, ar fi putut-o face extrem de uşor, utilizând uriaşele rezerve de bani de care dispuneau, cu care ar fi putut cumpăra o companie de aluminiu deja existentă pe piaţă. În schimb, liderii companiei Republic erau atât de inflexibili, încât au anunţat că nu aveau să renunţe niciodată la conservele din oţel. Se refereau la aluminiu ca la „metalul slab" şi au combătut prin toate mijloacele pătrunderea lui pe piaţa lor de conserve, în cele din urmă au sfârşit prin a pierde totul. Republic Steel nu mai există.

Dacă tot vorbim de pură încăpăţânare, gândiţi-vă la atitudinea pe care a avut-o Hollywoodul faţă de televiziune în zilele acelea, pe când îmi dădeam importanţă cu un talk-show primitiv la WOW-TV în Omaha. Cum credeţi că l-a întâmpinat marele şi bogatul Hollywood pe noul copilaş? Erau efectiv plini de dispreţ. Gluma care circula era: „A murit vodevilul, iar televizorul a fost cutiuţa în care l-au băgat".

Marile studiouri nu au vrut să aibă de-a face cu această afacere prostească. Să le lăsăm jucăria foştilor comedieni burleşti, cum ar fi Milton Berle. După propriile afirmaţii, marele ecran şi filmele erau viitorul şi aşa avea să fie mereu. Hollywoodul şi-a bătut joc de televiziune şi de oamenii ei şi a fost încântat când Newton Minow a descris televiziunea ca pe „un vast tărâm pustiu". Au mers până la a

boicota acest mijloc, în speranţa că avea să dispară pur şi simplu. Se pare că nimănui nu i-a plăcut televiziunea, cu excepţia poporului american.

În cele din urmă, evident că studiourile au trebuit s-o adopte, dar poziţia lor inflexibilă iniţială a iscat conflicte, nu tocmai necesare, între „oamenii filmului" şi cei „ai televiziunii", de obicei din cadrul aceloraşi companii; ca să nu mai pomenim de oportunităţile enorme de câştig pierdute. În loc să ocupe rolul de lider, pe care ar fi putut să-l ocupe dacă ar fi dezvoltat televiziunea, marile studiouri au devenit, în cel mai rău caz, blocuri obstrucţioniste pe post de piedici, sau, în cel mai bun caz, privitori de pe margine.

Unul dintre cele mai perverse exemple de inflexibilitate îl reprezintă întreaga industrie aeriană.

În anii '30 şi '40, nicio minune tehnică nu a simbolizat mai elocvent era transportului modern decât strălucitoarele avioane care-i duceau pe oamenii importanţi de pe o coastă pe alta în doar câteva ore. Aceasta nu era doar o metodă foarte interesantă şi inovatoare de a călători; curând avea să fie vândută într-un mod inovativ. Juan Trippe de la Pan American a introdus biletele la „clasa turist". Călătoria aeriană nu mai era rezervată în exclusivitate strălucitoarelor staruri de cinema şi magnaţilor de pe Wall Street. Începea era călătoriei pe aripi a maselor.

Însă, după un început în forţă, industria aeronautică a stagnat. Avioanele deveneau mai mari şi mai rapide, dar ritmul inovaţiei afacerii în sine a încetinit, până a ajuns să se târască. Protejaţi decenii la rând de vicisitudinile pieţei libere, prin legi guvernamentale stricte, ei au uitat cum să fie oameni de afaceri întreprinzători. Au devenit inflexibili, chiar rigizi, în maniera de a conduce afacerile, chiar şi atunci când erau confruntaţi cu pierderi uriaşe. Făceau mereu aceleaşi lucruri, cu aceleaşi rezultate nefaste, care-i aduceau mereu în pragul falimentului, repetând aceleaşi promisiuni de a-şi îmbunătăţi managementul şi eficienţa. Vinovată pentru această stare de fapt a fost găsită, de către persoane din interiorul industriei, uşurinţa cu care companiile aeriene puteau funcţiona în stare de faliment. Era într-adevăr o afacere complicată, cu un amestec de interese publice şi private, care nu conteneau să-şi pună piedici. Oricum, din punctul meu

de vedere, singura strategie pe care conducerea companiilor aeriene o încerca era să continue căutarea unor soluţii de a reduce salariile muncitorilor lor. (Din experienţa mea, în absenţa altor schimbări strategice, truismul este evident: nu-ţi poţi croi drum spre profit tăind din costuri.)

Apoi a apărut un întreprinzător inovator şi entuziast, pe nume Herb Kelleher. A fondat o nouă companie aeriană care semăna cu cele deja existente într-o singură privinţă – transporta oameni cu avionul. În rest a schimbat aproape tot. Pentru început, întreaga sa flotă era formată dintr-un singur tip de avion, 737. Prin urmare, întreţinerea avioanelor era simplificată şi mergea ca pe roate. A modificat felul în care erau stabilite şi alocate rutele. A modificat tarifele şi s-a orientat spre o clientelă diversificată. Rezultatul? Southwest Airlines a cunoscut profit într-o industrie pe care mulţi deja o îngropaseră. (Rămâne de văzut, pe măsură ce se scrie această carte, dacă Southwest poate, astăzi, să rămână profitabilă în faţa costurilor tot mai ridicate ale combustibilului şi a măsurilor de reducere a costurilor.)

Aşadar, dacă vrei să eşuezi, fii inflexibil. Totuşi, vreau să fiu clar în acest aspect: flexibilitatea nu este o virtute în şi de la sine. Nu este niciun scut după care să se ascundă laşii ca să se poată învârti în jurul cozii şi să nu ia niciodată vreo decizie grea. Flexibilitatea şi capacitatea de adaptare sunt atribute esenţiale pentru un lider, care se întind dincolo de abilităţile manageriale şi operaţionale sau de competenţa tehnică. Sunt de părere că flexibilitatea este un proces continuu de examinare a situaţiilor în profunzime şi, atunci când se justifică, de adaptare rapidă la circumstanţele schimbătoare. Este, în esenţă, cheia noţiunii de selecţie naturală a lui Darwin. Flexibilitate. Adaptare.

Omul care nu-şi schimbă niciodată părerile este precum apa stătută, dând naştere unor reptile ale minţii.

William Blake

Recunosc, unele organizaţii au rezistat la schimbări de-a lungul a generaţii întregi. Îmi amintesc când vorbeam cu Bing Crosby, pe vremea când lucra cu noi. Era cu siguranţă unul dintre cei mai iubiţi şi de succes animatori din vremea sa. De asemenea, deţinea acţiuni la

Minute Maid Company. După ce Compania Coca-Cola a preluat Minute Maid, la sfârşitul anilor ’60, l-am convins pe Bing să facă o serie de reclame. Bing era un jucător împătimit de golf şi ne-a întrebat, având în vedere asocierea de lungă durată a lui Robert Woodruff cu Clubul Naţional de Golf Augusta, dacă putea deveni membru.

Răspunsul pe care l-a primit domnul Woodruff de la despotul de la Augusta Naţional a fost: „Nu primim oameni din lumea spectacolului!”

Dar afacerile nu-şi pot permite o rezistenţă atât de manieristă la schimbare şi, într-adevăr, chiar şi cei mai recalcitranţi lideri de afaceri nu s-ar caracteriza niciodată pe ei înşişi ca fiind inflexibili. Probabil că ar arăta un pretins devotament filosofiei schimbării, exprimând platitudinile obişnuite despre cum sunt ei de acord cu schimbarea şi cât de bine o primesc. Dar, de fapt, este foarte uşor să rămâi prins pe făgaşul confortabil al statutului social. De ce? Fiindcă orice schimbare e dificilă. Gândiţi-vă la propria viaţă. Mutarea într-un alt oraş poate fi absolut devastatoare.

Dar o *cauză* care contribuie şi mai mult la inflexibilitatea în afaceri este cuprinsă în următoarea mea regulă, care este, de asemenea, şi un *simptom* al ei.

A treia regulă
IZOLEAZĂ-TE

E atât de ademenitor. Şi atât de simplu. Pentru a-ţi crea propriul „cocon” trebuie să faci doar câteva lucruri. Începe cu ce te înconjoară. Construieşte-ţi propriul turn de fildeş. Nimic nu se compară cu o fortăreaţă izolată fizic pentru a ţine departe plebea, aşa că fă-ţi un birou mare şi frumos într-un colţ retras al celui mai izolat etaj al conducerii, apoi închide uşa.

Am auzit de un director general mai aparte, care practic şi-a construit propriul Taj Mahal în sediul corporaţiei. Împărţea etajul şi cu alţi directori, dar o secţiune întreagă a fost păstrată pentru el, unde s-a baricadat. Apartamentul său era protejat de uşi grele din sticlă, care se deschideau întâi într-o sală de aşteptare, păzită de un recepţioner care se afla pe un podium ridicat în faţa unei alte perechi de uşi de lemn. În

spatele acelor uşi se afla de fapt biroul directorului general, un spaţiu exotic şi foarte ciudat, cu lucrări de artă braziliană dramatică, muzică de fundal New Age şi miros de lumânări parfumate. Un perete de monitoare TV completa scena. Imaginaţi-vă ce impact stresant trebuie să fi avut acest altar dedicat egoului directorului general asupra unui director de nivel mediu care a venit de pe teren la sediu pentru a da nişte veşti nu tocmai bune. O singură privire era de ajuns pentru a înăbuşi orice intenţie de a mai scoate vreun cuvânt.

Odată protejat, nu-ţi mai părăsi coconul, decât pentru a vizita alţi oameni care au şi ei propriul cocon. Şi, pentru numele lui Dumnezeu, nu cumva să răspunzi la telefon. Niciodată. Să nu afli vreodată unde se află copiatorul. Mai presus de toate, nu cumva să te plimbi prin birourile de la sediu pentru a vorbi cu oamenii. Mă plimbam pe la diferite etaje şi treceam pe la oameni, mă prezentam, îi întrebam cum o duc, ce fac, ce am putea îmbunătăţi.

Bineînţeles, dacă vrei să fii izolat, nu face asta. Este o pierdere completă de timp. În mod invariabil, oamenii te vor deranja cu detalii de zi cu zi despre afacere, detalii pe care e mai indicat să nu le cunoşti. Cum ar fi, de exemplu, numele lor. Nu te obosi să înveţi numele angajaţilor. Ar putea pleca şi te trezeşti că ai irosit atâta efort. (Am citit undeva despre o matroană britanică din înalta societate care nu s-a străduit niciodată să înveţe numele servitorilor ei. Pe rând, valeţii s-au schimbat, iar ea îi striga pe toţi „Valet". Pe menajeră, „Menajeră". Pe grădinar, „Grădinar". Ar fi putut fi un director general izolat foarte bun.)

Din păcate pentru cei care doresc să rămână izolaţi, istoria celor mai de succes afaceri se opune acestei practici. De fapt, una dintre trăsăturile multor afacerişti a fost că au avut o capacitate supraomenească de a-şi cunoaşte şi a intra în contact cu angajaţii lor, la toate nivelurile. Prin anii '60 şi '70, Dwayne Wallace, care a înfiinţat compania aeriană Cessna, avea reputaţia că umbla de-a lungul liniei de asamblare a fabricii din Wichita şi nu numai că-i ştia după nume pe toţi cei trei mii de angajaţi, dar ştia şi câte ceva despre familiile lor. Această abordare directă, personală, este fără îndoială imposibilă astăzi, într-o companie globală, dar este cu siguranţă un ţel tangibil şi care merită să fie atins, atunci când e vorba de personalul destul de numeros al unui sediu. Dar dacă îţi doreşti să rămâi izolat în turnul tău de fildeş, uită te

rog de asta.

Dacă vrei să fii şi mai izolat, angajează-ţi o persoană care să se ocupe de catering şi urmează-mi regimul foarte strict de izolare.

Întotdeauna ia prânzul cu cele câteva persoane aflate în subordinea ta directă în sala de mese a directorilor. Un director general extrem de arogant mi-a urmat cu sfinţenie regimul strict de izolare. În fiecare zi a mâncat la prânz, doar în prezenţa directorilor săi, o masă servită de persoana însărcinată cu cateringul la ultimul etaj al sediului său. Nemulţumirea care fierbea la etajele inferioare şi printre acţionari nu trebuia să-i perturbe procesul digestiv. După spusele lui, acest director a reuşit să aibă venituri mai mari, dar stilul său de conducere a făcut, pe termen lung, mai mult rău decât bine, îndepărtând angajaţii, clienţii şi acţionarii. Chiar dacă directorii care prânzeau cu el în fiecare zi aveau încredere în ceea ce dorea el să realizeze, bunul simţ îţi spune totuşi că această mână de oameni mulţumiţi nu erau în cele din urmă suficienţi pentru a face toată treaba.

Un stil imperios este în general neproductiv. Contează maniera în care liderii afacerii se raportează la forţa de muncă. Izolarea înstrăinează, dă naştere zvonurilor şi, după o vreme, chiar nemulţumirilor. Dar dacă îţi doreşti să eşuezi, aceasta e o strategie bună.

Pentru şi mai multă izolare, înconjoară-te de o armată de consilieri şi de oameni care sunt plătiţi să creadă despre tine că eşti minunat. Asta să fie singura lor slujbă!

Să afli adevărul despre ceva se poate dovedi o sarcină dificilă, pentru că trebuie să străbaţi niveluri de conducere diferite şi fiecare dintre directori e tentat să-ţi ofere propria lui versiune a adevărului. Aşadar, evită complet acest proces. Nu ieşi afară. Nu te duce nici măcar până pe coridor. Adună toate informaţiile, de preferat sub formă de rezumat, doar de la personalul în care ai încredere. Ei sunt acolo să-ţi spună ceea ce ai nevoie să auzi şi să lase la o parte ceea ce nu trebuie să auzi. Şi chiar dacă te uiţi în oglindă şi vezi că nu eşti pe de-a-ntregul minunat sau dacă ai o soţie care are prostul obicei de a-ţi aminti că eşti muritor, chiar vrei să auzi asta şi de la oamenii aflaţi în subordinea ta? Cu siguranţă nu. Ţine-i la distanţă.

De asemenea, directorii intimidaţi te vor ajuta să te izolezi şi mai mult şi să iei un salariu mai mare. Chiar şi cu regulamente stricte pentru directorii independenţi, orice ar fi aceştia, nu ţi-ar fi foarte greu să le aminteşti de ce trebuie să-ţi fie recunoscători. Cu astfel de directori intimidaţi şi o izolare completă faţă de acţionari, nu ar trebui să ai nicio problemă cu salariul, eventual să păstrezi o doză de precauţie. Acţionarii şi diferitele entităţi guvernamentale sunt mai atenţi la directorii de top care asociază plata cu performanţa. Dumnezeule! Ce greşeală! Chiar dacă eşuezi în mod dramatic, nu ar trebui să fii pedepsit pentru greşelile tale. De fapt, prima ta grijă atunci când porneşti afacerea este să te asiguri că eşti recompensat regeşte, indiferent de ce se întâmplă cu afacerea. Ţine la distanţă orice posibile critici.

Nu se întâmplă des ca cineva să vrea să audă ceea ce nu vrea să audă.

Dick Cavett

Nu-i băga în seamă pe acei supuşi care îţi apreciază cuvintele şi acţiunile, ci pe cei care-ţi condamnă greşelile.

Socrate

Pune un afiş: NU-L ÎNFURIA PE ŞEF. NU-MI ADUCEŢI VEŞTI PROASTE.

Lui Adolf Hitler i-a ieşit acest lucru destul de bine. Secretarul său, Martin Bormann, a învăţat în scurt timp să-i aducă führerului doar veşti plăcute. Într-adevăr, în orice organizaţie se găsesc atât „veşti bune", cât şi cineva care să ţi le comunice cu cea mai mare plăcere, dacă asta îl va introduce în cercul celor care iau masa de prânz împreună cu tine. În schimb, am descoperit pe propria piele cât de folositor e să fii paranoic, să comunici conducerii veştile proaste într-un timp cât mai scurt, astfel încât să poată fi luate măsuri rapide pentru a preveni dezastrul.

Charles Kettering, marele geniu al ingineriei, care a făcut parte din conducerea General Motors în anii săi de glorie, a spus: „Nu-mi aduceţi altceva decât veşti proaste. Veştile bune mă fac mai slab". Nu ştiu dacă aş merge chiar până acolo, dar adevărul este că progresul

într-o organizaţie trebuie, prin definiţie, să oprească efortul de a rezolva o problemă, ceea ce înseamnă, bineînţeles, că pentru a o putea rezolva, trebuie mai întâi s-o afli.

Trebuie să lucrezi la ea.

De obicei, atunci când vizitam părţi din lumea Coca-Cola, managerii locali mă aşteptau la aeroport şi mă duceau la cei trei clienţi locali unde Cola avea succes maxim. Dar eu doream să văd magazine care nu erau pe listă şi uneori opream pur şi simplu maşina şi săream din ea pentru a intra într-un magazin. De asemenea, doream să mă aşez şi să port o conversaţie directă cu angajaţii. Le spuneam: „Uitaţi ce cred eu. Voi ce credeţi?". În general cred că am primit răspunsuri destul de sincere, deoarece mai mulţi oameni îmi confirmau aceleaşi îngrijorări.

În timpul celui de-Al Doilea Război Mondial, un aport deosebit l-a avut biroul special, înfiinţat de Winston Churchill, a cărui singură obligaţie de serviciu era să-i aducă veşti proaste. Dorea să ştie adevărul gol-goluţ, indiferent care era acesta. Pe de altă parte, Hitler încă mai credea că va câştiga războiul până aproape de sfârşitul acestuia. Dacă vrei să fii un lider eficient, trebuie să găseşti modalităţi de a nu te izola şi a nu dobândi o mentalitate de struţ, pe care mulţi şefi o găsesc tentantă.

Biroul este un loc periculos din care să priveşti lumea.
John le Carre

Instaurează un climat de frică. E atât de simplu. Se întâmplă în fiecare birou de conducere, care are dreptul să angajeze şi să concedieze şi se poate întâmpla şi fără ca tu să-ţi dai seama. Îmi amintesc când am avut prima slujbă care a implicat conducerea unui anumit număr de reprezentanţi comerciali la Butternut Coffee. În mod periodic trebuiau să vină să-mi dea raportul şi să vorbim despre situaţia din regiunile lor. Unul dintre reprezentanţi era foarte, foarte bun. Cu toate acestea, nu a venit niciodată în Omaha să mă vadă. Exista mereu câte-o scuză: ba era bolnav, ba exista vreo urgenţă cu un client, ba i se stricase maşina, mereu intervenea ceva.

Am aflat din întâmplare că, deşi îşi făcea treaba foarte bine, îi

era pur şi simplu teamă de mine. Îl intimida până şi gândul de a se deplasa până la sediu şi apoi cu liftul până în biroul meu. Am schimbat ordinea lucrurilor şi am hotărât să merg eu la el, să-i iau şi să-i aduc cu mine în Omaha. Trebuia să înţeleagă că nu avea motive să-i fie frică de mine sau de clădirea sediului. Omul acesta a avut o carieră strălucită.

Există o diferenţă majoră între un climat de tensiune creativă şi unul de frică. Să creezi un mediu propice muncii se dovedeşte a fi un lucru dificil de realizat, căci necesită o anumită sensibilitate la starea şi spiritul organizaţiei. Dar realizarea lui dă cu siguranţă roade. Nu din întâmplare multe dintre firmele care apar în Top 100 cele mai bune companii pentru care să lucrezi din America, realizat de revista *Fortune,* coincid cu cele care aduc acţionarilor lor cele mai mari profituri.

Pe de altă parte, un climat de frică necesită atât de puţin efort, încât devine, cred eu, extrem de tentant. Nu trebuie să înţelegi mersul lucrurilor pentru a-l inculca. Trebuie doar să strigi până-ţi sare muştarul. Muştruluieşte-i pe oamenii care greşesc în faţa altor oameni. Fă-i de râs. Fii necioplit. Poartă-te ca un copil de doi ani. Din păcate, există mulţi manageri care o fac. Sunt chiar mândri de sarcinile aberante pe care le cer subalternilor. Sunt mândri atunci când se poartă urât cu cei care-i ajută. În opinia mea, nimeni nu este suficient de „creativ" pentru a justifica acest tip de comportament, chiar dacă e vorba de editori de reviste de modă, regizori de film sau unul dintre cei mai noi şi mai talentaţi artişti dintr-un domeniu. Un comportament urât rămâne un comportament urât şi nu are nicio scuză. Ne amintim cu toţii de momente în care ne-am pierdut cumpătul, când nu am fost corecţi şi în fiecare dintre aceste momente am avut de pierdut foarte mult. Nu pot nega că uneori vei obţine succes pe termen scurt sau vei avea chiar parte de publicitate.

La începutul anilor '90, mass-media l-a sărbătorit pe noul şi marele erou al schimbărilor de situaţie, Al Dunlap, cunoscut şi ca „Drujba Al" sau „Rambo în costum". A concediat o mulţime de oameni şi a redus drastic toate costurile. Revista *BusinessWeek* a subliniat că Al s-a autoproclamat cel mai bun director general al Americii. Mulţi afacerişti începători au muşcat momeala. Asta a fost chiar înainte ca el să pună la pământ o companie de succes, numită Sunbeam, în 1998.

Pentru a te izola de tot, pune-te pe tine înainte de toţi şi de toate. Când e vorba de a primi laude pentru ceva, primeşte-le *în totalitate.* Când e vorba de a găsi vinovatul, nu-ţi asuma *nimic.* Dacă compania ta se bucură de atenţia favorabilă a publicului, sari în lumina reflectoarelor şi lasă-ţi angajaţii, asociaţii şi pe toţi cei care ţi-au dat o mână de ajutor undeva deoparte. După ce ţi-ai însuşit meritul pentru oricare dintre realizările corporaţiei, în situaţia puţin probabilă în care te-ar încerca nişte sentimente de vină, le poţi înăbuşi foarte uşor, trimiţând celor care au muncit cel mai mult o stea de Crăciun sau un curcan de sărbători. De asemenea, un mic prespapier de cristal cu numele angajatului gravat pe el şi un „mulţumesc" deasupra semnăturii tale poate reprezenta un gest foarte înduioşător.

A intra în lumina reflectoarelor nu îţi garantează eşecul, dar contribuie la acea izolare extremă, care poate face ca succesul să devină irealizabil.

Printre oamenii cei mai de succes pe care i-am cunoscut şi cu care am lucrat, am observat că mulţi au drept calitate instinctul de reţinere. Evită ieşirile la rampă. Dacă citiţi scrisorile anuale ale lui Warren Buffett către acţionarii săi, tot la două paragrafe veţi da peste laude atribuite unei alte persoane. În mod asemănător, Herbert A. Allen de la Allen & Company este la fel de doritor de a-i face pe alţii din companie starurile publicităţii favorabile. Doar atunci când lucrurile nu merg bine sau nu sunt atât de reuşite pe cât ar fi putut fi, aceşti doi bărbaţi păşesc spre mijlocul scenei şi-şi asumă responsabilitatea.

În toate etapele vieţii, vorbeşte doar cu cei care îţi dau dreptate, de preferat cu alţi directori generali. La conferinţe şi şedinţe ale consiliului de administraţie, în cluburile în care te înscrii şi la petrecerile la care participi găseşte-i pe cei care gândesc ca tine, care sunt ca tine. Caută idei şi opinii, puncte de vedere în politică şi mai cu seamă discută despre salarii cu semenii tăi. Din propria mea experienţă, am realizat că a trebuit să fac mereu un efort în plus pentru a-mi mări cercul de cunoştinţe. Nu e atât de uşor precum pare.

Dacă ai vreun titlu măreţ pe uşă, mulţimea celor care nu sunt de acord cu tine se micşorează foarte repede. De asta îmi place povestea lui John Wooden, legendarul antrenor de baschet de la Universitatea California, din Los Angeles (UCLA). Era un om cu convingeri puternice

şi era un învingător. Deşi calificase echipa an de an în turneul anual al Asociaţiei Naţionale Sportive Universitare (NCAA), după 16 sezoane încă nu câştigase un campionat. În 1963, Jerry Norman, încăpăţânatul antrenor secund, a început să pună la îndoială tot ce făcuse Wooden până atunci. Era o erezie, aproape o mişcare revoluţionară şi totuşi, cumva, Norman l-a convins pe Wooden să aplice aproape toate tacticile sale în jocul echipei. Rezultatul a fost câştigarea de către UCLA a titlului NCAA în 1964, cât şi a noua dintre cele 11 turnee următoare. Astfel, Wooden a spus: „Orice ai face în viaţă, înconjoară-te de oameni inteligenţi care sunt dispuşi să te contrazică".

Acesta este unul dintre motivele pentru care cred cu tărie în managementul de echipă. Când o echipă de lideri se completează şi se echilibrează unii pe alţii (ca în cazul lui Warren Buffett şi Charlie Munger de la Berkshire Hathaway, Tom Murphy şi Dan Burke de la CapCities, sau Frank Wells şi Michael Eisner de la Disney), atunci neajunsurile unuia pot fi umbrite de cele mai multe ori de punctele tari ale celuilalt. Dar, acolo unde nu este loc decât pentru o singură personalitate dominantă, aveţi grijă, pentru că ceea ce este el sau ea este şi compania; iar dacă el sau ea nu sunt suficienţi, atunci compania e condamnată.

Feriţi-vă de luminile puternice care se înconjoară de becuri opace!

Am avut mare noroc la Coca-Cola pentru că erau mulţi directori foarte, foarte inteligenţi care lucrau pentru mine şi care nu ar fi ezitat să-mi spună nu doar că mă înşelam, ci că mă înşelam amarnic! De asemenea, am avut şi nişte secretare foarte hotărâte. Erau atât de curajoase, încât îmi aduceau înapoi scrisori cu un zâmbet dulce şi cu acea expresie minunată pe care obişnuia să o folosească redactorul de la ziarul liceului meu: „Eşti sigur că asta vrei să spui"? De obicei nu doream să spun acel lucru. Acesta este avantajul scrisorilor în comparaţie cu e-mailurile. Ai timp de gândire. Dar mai multe despre asta mai târziu.

Dacă întreaga lume ar trăi ca tine? Hubert Humphrey a sugerat odată că fiecărui membru al Congresului şi tuturor înalţilor oficiali publici ar trebui să li se ceară să circule cu un mijloc de transport în comun o dată pe săptămână, ca să vadă cum trăieşte lumea cu

adevărat. Ar trebui să li se ceară acest lucru şi liderilor de top din afaceri. I-ar ajuta să-şi amintească vechea zicală: „La birou oi fi eu directorul general, dar acasă duc gunoiul".

Oameni cu multă vechime din companie mi-au povestit despre un îmbuteliator Coca-Cola de a treia generaţie din New England, care se trăgea dintr-o veche familie de aristocraţi. Probabil nu fusese niciodată în fabrică, probabil nici măcar nu gustase vreo Cola de ani de zile. Cu toate acestea, a crezut că are dreptul să pună la îndoială părerea companiei în ceea ce priveşte publicitatea la radio, transmisă în după-amiezile târzii de duminică. „Nimeni nu ascultă radioul duminică după-masa", a spus el. „Toată lumea joacă polo". Asta e pură izolare! Astfel te pui pe primul loc în mintea ta şi pierzi în totalitate legătura cu clienţii tăi, cu angajaţii şi cu acţionarii. Şi ce e mai interesant e că nici nu-ţi dai seama!

Dacă urmaţi a treia regulă şi vă izolaţi în mod eficient, nu numai că *nu veţi şti ceea ce nu ştiţi* despre propria afacere, dar veţi rămâne extrem de încrezător că ceea ce faceţi acum e bine. Izolarea dusă la extrem tinde să dea naştere unui sentiment de încredere în sine aproape divină. Oameni, cum ar fi Henry Ford şi Sewell Avery şi mulţi dintre managerii unora dintre cele mai de succes companii pe care le-am menţionat, cum ar fi Xerox şi IBM, au fost convinşi nu doar că au dreptate, dar, şi mai rău, au început să creadă că nu pot greşi. Atunci când circularele redactate într-un sediu al unei corporaţii susţin: „Nu putem greşi, noi ştim cel mai bine!", aveţi grijă, pentru că liderii afacerii se lasă ispitiţi de vraja următoarei mele reguli.

A patra ASUMĂ-ŢI INFAILIBILITATEA regulă

Pentru început, să nu admiteţi sub nicio formă vreo problemă sau greşeală. Dacă vi se pare că ceva merge în direcţia greşită, ascundeţi acest lucru sau, şi mai bine, aşteptaţi până ce se instalează de tot criza, apoi daţi vina pe vreo forţă exterioară sau pe altcineva. De obicei, clienţii sunt dificili. Poţi, întotdeauna, da vina pe ei când ceva nu merge bine.

Rapoartele anuale mă amuză de multe ori, în special scrisorile către acţionari. În fiecare raport, chiar dacă firma a avut un an dezastruos, scrisoarea preşedintelui consiliului de administraţie este de obicei un exerciţiu dibaci de arătare cu degetul a diferitelor cauze,

de la fluctuaţiile neprevăzute de curs valutar până la sezonul neobişnuit de activ al uraganelor. Cu siguranţă că aţi citit de multe ori acel omagiu inutil al impotenţei pasive care serveşte tuturor scopurilor: „S-au făcut greşeli". Construcţia se dărâmă din temelii, este şi praf în aer, iar persoana responsabilă de toate acestea afirmă veselă: „S-au făcut greşeli". Bineînţeles, asta înseamnă: „Dar nu sunt eu cel care le-a făcut".

În aceste condiţii, legendarele scrisori anuale ale lui Warren Buffett, în calitatea sa de preşedinte al consiliului de administraţie al Berkshire Hathaway, nu pot decât să te bucure. Dacă într-un anumit an performanţele nu sunt la fel de bune ca în anii precedenţi sau nu se ridică la nivelul aşteptărilor, Warren spune fără ezitare: „Nu a fost bine, iar vinovatul sunt eu". În ciuda antecedentelor sale inegalabile de a aloca, în mod profitabil, un capital, el nu pretinde niciodată că este infailibil. De exemplu, în scrisoarea din 1996 către acţionarii săi, Warren a punctat problemele apărute în urma investiţiei pe care a făcut-o Berkshire în USAir şi a spus: „Într-un alt context, un prieten m-a întrebat odată: «Dacă eşti atât de bogat, de ce nu eşti şi inteligent?» în urma revizuirii tristei performanţe pe care am avut-o cu USAir, aţi putea deduce că avea dreptate".

Din nou, Coca-Cola furnizează un exemplu instructiv pentru boala pe care o reprezintă crezul în infailibilitate.

În 1999, mai mulţi elevi din Belgia s-au îmbolnăvit şi au dat vina pe Coca-Cola pe care o consumaseră recent. Compania a făcut o serie de evaluări tehnice şi s-a convins singură la sediu, la câţiva mii de kilometri depărtare, că nu exista nimic în produs care să-i fi îmbolnăvit pe copii. Şi asta a fost tot. În asemenea aspecte, compania era infailibilă.

Copiii credeau că sunt bolnavi. Părinţii lor la fel. La fel şi doctorii. Dar nu şi directorii companiei.

Vânzările au scăzut brusc şi, cu o încetineală agonizantă, conducerea companiei s-a trezit obligată, într-un final, să facă ceea ce trebuia făcut încă din prima zi a crizei: a scos de pe rafturi produsul suspectat. Chiar şi aşa, Cola nu era deloc contaminată în opinia liderilor companiei. Percepţia era clară şi, fără dovezi puternice care să o contrazică, percepţia s-a adeverit. Dar durerea a crescut, iar

publicitatea negativă a prins avânt. Toată povestea a avut ca rezultat cea mai mare retragere a unui produs din istoria de 120 de ani a companiei şi a necesitat luni întregi, extrem de costisitoare, pentru a repara reputaţia şi imaginea ce fuseseră ştirbite. Iar reputaţia şi imaginea sunt de nepreţuit. Păziţi-le cu preţul vieţii. După cum spune şi proverbul: „Renumele e de preferat oricărei bogăţii".

Berea Schlitz a avut unul dintre cele mai mari nume din industria americană a fabricării berii. Vă mai spune ceva numele ei? în 1975 Schlitz era a doua bere din ţară, după Budweiser, şi aspira la primul loc. Conducerea Schlitz s-a crezut mai sofisticată în ceea ce priveşte marketingul decât tradiţionaliştii de la Anheuser-Busch. A folosit metode mai elaborate de a sonda piaţa decât competiţia şi, în consecinţă, a început să se creadă şi mult mai deşteaptă. Liderii de la Schlitz au început să creadă că modul lor de a face afaceri era infailibil. Ce dacă nu respectau tradiţia din industria fabricării berii, făcând compromisuri pentru a reduce costurile ingredientelor? Şi pentru o vreme a părut să fie o idee bună.

Şi pentru o vreme lucrurile au mers bine.

Însă cei de la Schlitz au tot peticit procesul de fabricare a berii. Pentru a accelera ciclul de fabricaţie, au introdus substanţe chimice noi care au început să afecteze calitatea acesteia.

Atunci când se pierde imaginea calităţii, fie şi în cazul celui mai de rând produs, se pierde practic totul. Când consumatorii au aflat că Schlitz a făcut compromisuri la nivel de ingrediente, nu au reacţionat prea bine. Într-o industrie unde clientul rămâne, de obicei, foarte loial mărcii, băutorii de Schlitz au început să-şi abandoneze berea. Dintr-una dintre cele mai bune beri din ţară, Schlitz a căzut, pe la jumătatea anilor '80, până la punctul în care „berea care a dat un renume oraşului Milwaukee" nu numai că nu mai era renumită, ci dispăruse de pe piaţă.

Atitudinea infailibilă „Noi ştim cel mai bine" a conducerii a făcut ca multe companii să ignore realitatea şi să piardă oportunităţi.

General Motors a consacrat timp, bani şi o parte irecuperabilă din reputaţie luptând împotriva şi negând afirmaţiile lui Ralph Nader din *Unsafe al Any Speed,* o carte din 1965 care demonstra lipsa siguranţei din întreaga industrie auto, având un capitol faimos dedicat,

în mod special, noului model Chevrolet, Corvair, cu motorul în spate. În loc să se întâlnească cu Nader şi alţi critici şi să ia în considerare posibilitatea de a colabora cu ceilalţi jucători din industrie pentru a îmbunătăţi tehnica tuturor maşinilor cu motor în spate, directorii de la General Motors au angajat detectivi particulari care, apoi, au fost acuzaţi că l-au hărţuit pe Nader. Liderii General Motors au irosit ceea ce ar fi putut fi o ocazie de milioane de a-şi şlefui imaginea, oferind o preocupare autentică pentru siguranţa publică. În schimb, au ales să rămână pe poziţii cu orice preţ, iar rezultatul a fost pierderea imensă a bunăvoinţei publice.

Mai devreme, am menţionat că am fost norocos să am parte de o echipă de directori care mi-ar fi spus cu siguranţă, în mod direct, atunci când li s-ar fi părut că există critici legate de stilul meu de conducere. Un exemplu extrem de important a avut loc în 1989, cu ocazia căderii Zidului Berlinului.

Dacă vreţi să eşuaţi, faceţi ce-am făcut eu.

Eram într-o şedinţă cu şeful operaţiunilor noastre din Germania şi cu Claus Halle, tot un neamţ, care era şeful tuturor operaţiunilor noastre internaţionale. În timpul unei treceri în revistă a obişnuitului plan anual de afaceri, echipa de manageri din Germania a pus pe masă un proiect care necesita investiţia a jumătate de miliard de dolari sau mai mult în acest nou stat democratic al Germaniei de Est. Proiectul necesita o parte importantă din bugetul total alocat, iar eu l-am respins din capul locului. După şedinţă, Claus a venit la mine şi mi-a spus că şeful managementului german dorea să demisioneze.

Am fost şocat. De ce?

Claus mi-a răspuns: „Nu ai ascultat foarte bine ce a avut de spus. O bună parte din această investiţie ar veni de la îmbuteliatorii nemţi. Nu cunoşti potenţialul Germaniei de Est. N-ai fost niciodată acolo. Ai respins proiectul imediat fără să te gândeşti că ar putea reprezenta o ocazie foarte bună”.

Claus a continuat: „Ar trebui cel puţin să vorbeşti din nou cu ei. Dar aş vrea să-ţi cer să faci mai mult de-atât. Vino cu mine să vezi cu ochii tăi Germania de Est şi apoi hotărăşte singur”.

Am mers în Germania de Est. Peste tot. Şi am văzut ocazii la tot pasul. M-am răzgândit total. Am adunat toată lumea implicată şi mi-am

cerut scuze pentru gândirea mea atât de îngustă şi pentru intransigenţă, împreună am făcut planuri pe loc pentru a cumpăra mai multe fabrici în Est.

O lună mai târziu, la Forumul Economic Mondial de la Davos, în Elveţia, am anunţat că sistemul Coca-Cola era pregătit să investească un miliard de dolari în Europa de Est, inclusiv în Germania de Est. Mişcarea a devenit un punct decisiv pentru forţa globală reînnoită a companiei de la acea vreme şi a reprezentat, de asemenea, o majorare colosală a investiţiilor totale ale afacerilor occidentale în fostul bloc sovietic. În plus faţă de investiţia noastră capitală în unelte de îmbuteliat şi operaţiuni de distribuţie, în camioane şi distribuitoare automate, Coca-Cola a jucat, ca peste tot în lume, rolul unui lider economic, creând oportunităţi care susţineau dezvoltarea afacerilor ce aveau legătură cu industria noastră, cum ar fi fabricarea sticlelor, dozelor, lăzilor, paleţilor şi imprimeria.

Experienţa extrem de pozitivă pe care am avut-o în Germania de Est şi în restul ţărilor din Europa de Est este încă o dovadă că nu poţi şti destule despre o ţară sau despre starea afacerilor în urma răsfoirii unui compendiu în confortul biroului tău de la sediu. Când Neville Isdell s-a întors la Coca-Cola pentru a deveni director general în 2004, înainte de a schimba ceva, şi-a petrecut primele 100 de zile călătorind în jurul lumii, analizând operaţiunile şi vorbind cu angajaţii şi clienţii. Nu pot pune accentul suficient pe acest adevăr simplu: are relevanţă doar dacă-l poţi vedea cu ochii tăi. Şi are relevanţă dacă-ţi asculţi propriii oameni faţă în faţă, mai degrabă decât prelucrând informaţiile trecute prin numeroasele filtre birocratice.

Nu poţi exploata niciun avantaj al marketingului pe care l-ai putea avea fără să ştii ce se întâmplă cu adevărat pe piaţă, care sunt tendinţele şi ce contează în realitate în fiecare punct în care îţi desfăşori activitatea. Cea mai bună sursă de informare vine de la propria forţă din domeniu, echipa ta locală. Politicile şi strategiile de management care sunt pur şi simplu transmise mai departe ca literă de lege sunt destinate eşecului. Dacă vrei să fii sigur că vei eşua, neagă posibilitatea că nu eşti infailibil. Ignoră faptul că uneori şi alţii mai ştiu câte ceva. Nu băga în seamă cuvintele înţelepte ale lui Oliver Wendell Holmes, „Certitudinea nu este testul siguranţei”.

Aşadar, dacă vrei să cazi, trebuie să devii un lider infailibil.

Şi dacă vrei să cazi şi mai rău, următoarea regulă este exact ceea ce cauţi.

A cincea I FĂ-ŢI JOCUL LA GRANIŢA regulă CU INCORECTITUDINEA

La trei ani după ce m-am născut, casa familiei mele a ars din temelii. Am pierdut aproape tot. A trebui să căutam o nouă locuinţă, iar Marea Criză înrăutăţea şi mai mult situaţia. Tatăl meu, Leo, care avea 42 de ani, a luat-o literalmente de la capăt. Şi totuşi a fost în stare să ne reconstruiască viaţa. Am lăsat ferma şi ne-am mutat în oraşul Sioux din Iowa, unde s-a angajat la oborul local de vite, un centru destul de mare unde se vindeau şi se cumpărau animale. Cu timpul, a muncit până a devenit unul dintre cei mai pricepuţi negustori de vite din regiune. A avut capacitatea supraomenească de a estima şi evalua foarte repede bovinele. În cele din urmă, Leo putea pune pariu cu oricine pe o pălărie Stetson că era în stare să ghicească, doar măsurând din ochi un ţarc cu vreo 50 de vite, greutatea medie pe cap de bovină, cu o marjă de eroare de doar 4,5 kg. În adolescenţă, pe timpul verii, lucram pentru el şi nu am văzut pe nimeni care să câştige pariul cu el. De asemenea, presupun că nu a trebuit vreodată să renunţe la vreo pălărie Stetson.

Dar tatăl meu avea ceva mult mai de preţ decât un ochi priceput, într-o afacere plină de escroci, el îşi câştigase reputaţia impecabilă de om cinstit. Fermierii de la vest de Nebraska şi Wyoming şi cei din Dakota de Sud şi-au investit averile şi şi-au petrecut luni din viaţă, de multe ori chiar pe o vreme îngrozitoare, crescând o turmă de vite pe care apoi o urcau în tren ca să-i ceară, pur şi simplu, tatălui meu: „Leo, obţine-mi cel mai bun preţ posibil”.

Aveau încredere în el fără nicio rezervă. Iar asta era o calitate pe care doream s-o am şi eu, să fiu de încredere. Nu temut. Nu iubit. Să fiu de încredere – să aibă lumea încredere în mine pentru că sunt drept şi cinstit cu toată lumea – de încredere că sunt onest, de încredere că fac ceea ce trebuie.

Dacă joci la limită nu prea sunt şanse să inspiri încredere clienţilor sau angajaţilor tăi. Şi vei cădea.

Succesul este permanent când îl obţii fără să-ţi distrugi principiile.

Walter Cronkite

Am pomenit mai devreme rolul pe care încrederea l-a jucat, în perioada lui Robert Woodruff, în transformarea Companiei Coca-Cola într-o afacere internaţională. Încrederea a fost atunci, şi este şi acum, baza esenţială a oricărei afaceri. În ciuda progresului tehnologic şi a noilor tendinţe în management şi marketing, toate afacerile se reduc până la urmă la o problemă de încredere: consumatorii au încredere în faptul că produsul va face ceea ce se spune că face, investitorii au încredere că managementul este competent, angajaţii au încredere că managerii îşi fac datoria.

În prezent, se pare că avem destul de mulţi oameni inteligenţi şi energici care au dat dovadă de o viziune cam înceţoşată cu privire la ceea ce trebuie făcut.

Magazinele Kmart şi Wal-Mart au fost fondate în acelaşi an, 1962. Şi totuşi, Kmart a urmat o cale periculoasă care i-a dus, în 2002, la faliment. Au existat zvonuri şi afirmaţii potrivit cărora cei de la conducere ar fi fost corupţi şi ar fi avut afaceri proprii. Într-adevăr, un director imobiliar influent din cadrul firmei a fost condamnat pentru dare de mită. Adevărul e că au jucat la limită şi, în unele cazuri, tribunalele au considerat că au şi depăşit-o.

Unul dintre motivele pentru care corupţia s-a extins atât de mult a fost că întregul nostru mediu social a devenit mai puţin politicos şi mai tolerant cu comportamentul urât. Regretatul senator Daniel Patrick Moynihan a descris-o odată ca pe o abatere înjositoare.

În 1969, Philip Zimbardo, psiholog la Stanford, a realizat un experiment celebru. Două maşini fără plăcuţe de înmatriculare şi cu capota ridicată au fost abandonate: una în Bronx, în New York, cealaltă în Palo Alto, în California. În Bronx, maşina a fost golită şi distrusă după doar câteva minute.

În Palo Alto s-a întâmplat altceva. Nimic. Timp de mai bine de o săptămână maşina a stat acolo fără să fie atinsă. Dar, într-o zi, chiar psihologul a luat o rangă şi a început să spargă maşina. La scurt timp, trecătorii au luat pe rând ranga şi în câteva ore maşina a fost distrusă. Acest experiment a dus la teoria „ferestrei sparte": ideea că dacă laşi

un geam spart într-o clădire, în scurt timp, vandalii vor sparge restul geamurilor. Potrivit teoriei, un geam spart spune: „Nimănui nu-i pasă. Sparge un geam şi nu ţi se întâmplă nimic. Sparge mai multe. E în regulă".

Într-o oarecare măsură, mediul afacerilor de acum câţiva ani trecea printr-o situaţie similară. Micile fisuri din construcţia etică erau ignorate.

Un alt motiv pentru care corupţia s-a răspândit şi mai mult a fost că am început să petrecem extrem de mult timp îngrijindu-ne de prietenii noştri preţioşi, care ne ajută să formăm „piaţa", analiştii de pe Wall Street.

În cei 120 de ani de existenţă, Compania Coca-Cola n-a prea avut de-a face cu Wall Streetul. Glorioasele rapoarte anuale pe care le-a scos compania au constat în opt pagini în alb şi negru, pe o hârtie subţire ca un şerveţel, fără poze. Atitudinea companiei a fost: „Aveţi aici tot ce trebuie să ştiţi. Citiţi".

Conducerea companiei a vorbit foarte rar cu omul de pe stradă. Oamenii de la relaţii publice erau plătiţi să aibă grijă ca numele directorilor companiei să *nu* apară în ziare. Starul era produsul şi nu directorul general sau directorul financiar.

Treptat, pentru Compania Coca-Cola şi pentru aproape toate celelalte raportul anual a căpătat o cu totul altă semnificaţie. A devenit un vehicul pentru relaţiile publice. Nu mai prezenta un raport doar despre ce făceau companiile. Acum rapoartele anuale ale majorităţii companiilor sunt pagini întregi în multe culori, în care apar oameni de toate rasele, credinţele şi culturile, plus o imagine pe două pagini a unei păduri virgine din statul Mâine care *nu* a fost tăiată pentru a se realiza raportul. Undeva, în toată această frumuseţe verde veţi găsi cifrele.

În 1982 a început cea mai lungă perioadă de prosperitate a pieţei din istorie. Şi, cu excepţia unui mic recul din 1987, ea a ţinut timp de 18 ani. În acea vreme, multe companii îi lăsau pe analişti să arunce o privire în ograda lor, apoi pe coridor, în bucătărie şi apoi în sufragerie. Şi, în final, mulţi s-au trezit într-o bună zi şi i-au găsit în dormitor.

Nu mai erau acolo ca să vadă ce făceau companiile. Erau

prezenţi cu vorbe dulci, sugerând ce-ar putea face conducerea companiilor.

Până la această perioadă de prosperitate a pieţei, directorii financiari nu erau judecaţi în funcţie de cât erau de inventivi. Erau inteligenţi, duri şi de obicei de-a dreptul răi. Principala lor responsabilitate era să testeze fiecare dolar care intra şi ieşea pentru a vedea dacă era veritabil. Dacă ar fi făcut comerţ cu monede de aur, le-ar fi muşcat. Nu se aştepta de la ei aducerea veştilor bune. Directorii financiari erau cei care spuneau adevărul. Nu înfrumuseţau nimic. Puteai conta întotdeauna pe un director financiar că-i va spune directorului general purul adevăr, fie el bun, rău sau indiferent.

Dar când bursa de valori a început să cadă – şi cum firmele lăsau pe oricine în dormitorul lor – încet, dar sigur, biroul directorului financiar a devenit un centru de profit, un centru de profit important. „Îmi mai trebuie cinci cenţi trimestrul ăsta. Găsiţi-i!", ar fi spus un director general hărţuit.

În timp, în loc să devină gardienii transparenţei şi ai integrităţii fiscale a corporaţiei, mulţi directori financiari au ajuns vedetele afacerilor, în timp ce analiştii de pe Wall Street au devenit celebrităţile de pe stradă. De asemenea, aceştia din urmă au devenit din ce în ce mai importanţi pentru sănătatea economică a firmelor de investiţii bancare.

Din moment ce aproape toate companiile publice vorbeau mereu cu Wall Streetul, se cereau întotdeauna rezultate pe termen scurt. Cererea era atât de puternică, încât nu puteai scăpa de presiunea de a realiza rezultate pe termen scurt.

Câţiva lideri de corporaţii s-au trezit că nu mai întreabă „E bine?", ci „E legal?". Şi din acel punct era doar un pas până la „Putem scăpa uşor cu asta?"

Sfârşitul poveştii pentru aceste companii a fost tragic. Oamenii au început să născocească cifre şi registre contabile fictive pentru a ascunde datoriile, pentru a câştiga prin înşelătorii, pentru a evita taxele – sau pentru a le face pe toate trei.

Pentru cei implicaţi, rezultatul final a fost fie căderea în dizgraţie, fie chiar închisoarea. Unii directori generali şi financiari aveau un sentiment de imunitate executivă faţă de obligaţiile morale şi

legile care consolidează societatea. Chiar şi după ce Adelphia a început să vândă acţiuni, John Rigas şi fiii săi conduceau compania ca şi cum ar fi fost lada de zestre a familiei. Companii extravagante, precum Enron sau Tyco, aveau necazuri; cu toate acestea, aveau directori generali şi financiari care acţionau fără să ţină seama de proprietari sau angajaţi.

În timp ce marea majoritate a corporaţiilor jucau cinstit şi nu urmau a cincea regulă, erau destul de mulţi alţii care şi-au dus jocul atât de aproape de margine, încât s-au mânjit cu cretă pe pantaloni, uneori chiar depăşind linia. Existau suficiente companii care comiteau nereguli, cât să treci prin tot alfabetul, de la Adelphia la World Com. Din păcate, acţiunile lor au generat atât de multă publicitate negativă, încât au stricat, într-o oarecare măsură, reputaţia tuturor afacerilor. Imaginile aparent interminabile care înfăţişau oameni de afaceri corupţi, dând petreceri fabuloase şi ţopăind cu sus-puşii, cu atotputernicii zilei şi cu celebrităţile ne-au făcut rău tuturor.

O altă faţă a problemei este obsesia pentru celebritate. Este unul dintre cele mai nesănătoase aspecte ale vieţii moderne. Aparatul de filmat este mereu pornit şi, în lumea celor 24 de ore de comunicare, profesioniştii cuvintelor caută mereu pe altcineva despre care să vorbească. Unii dintre directorii de top au fost bucuroşi să devină acei „altcineva". Pentru a ajunge pe coperta unei reviste au parcurs distanţe enorme, cheltuind averi pe distracţii fastuoase şi case împopoţonate.

Atunci când devii cineva, chiar şi cineva nu foarte important, ai grijă; scriitorii te pot lăuda în exces şi te pot înzestra cu mai mult şarm şi intelect decât ai merita vreodată sau, dimpotrivă, îţi pot găsi mai multe defecte decât are Scrooge al lui Dickens. La scurt timp după ce am fost ales preşedinte al Companiei Coca-Cola, am fost subiectul unor articole-portret în nişte publicaţii de afaceri. De-abia m-am recunoscut. Fie eram un cavaler în straie albe care ajuta la conducerea companiei, fie eram întruchiparea vie a faimosului principiu al lui Peter*, promovat peste nivelul meu de competenţă.

Dacă vii din Vestul Mijlociu, unde chiar şi cei mai prosperi fermieri se străduiesc din răsputeri să-şi ascundă statutul, e mai uşor, într-un fel, să nu ţi-o iei în cap prea tare.

Tuturor ne place să fim apreciaţi. Dar trebuie să fim atenţi să nu fim seduşi de cultul celebrităţii şi tentaţi să depăşim linia

comportamentului etic.

„Într-o ierarhie, fiecare salariat tinde să urce până la nivelul său de incompetenţă" (n. Red.)

Managerii sunt preocupaţi să facă lucrurile bine.

Liderii sunt preocupaţi să facă lucrurile bune.

Anonim

După fiecare izbucnire a unui scandal în afaceri în această ţară, se pare că facem mai multe reguli.

Prima încercare de a controla schimbul comercial de acţiuni şi obligaţiuni a fost în urma panicii din 1792, care s-a produs din cauza unor speculaţii neetice din partea lui William Ducr, secretar în consiliul trezoreriei. Alexander Hamilton, prim-secretarul trezoreriei era extrem de onest. Dar asociatul său, Ducr, a rămas în istorie cu bizara distincţie de a fi fost primul american vinovat de vânzare de informaţii din interior. Manipulările sale infame i-au făcut pe adjudecători şi pe comercianţi să se mute de la cafenelele şi colţurile pe unde stăteau într-o locaţie centrală permanentă (destinată să devină Bursa de Valori New York), unde tranzacţiile erau mai bine controlate şi evidenţele erau ţinute aşa cum trebuia.

Scandalurile din timpul administraţiei lui Ulysses S. Grant şi măsluirea pieţei şi a competiţiei de către baronii jefuitori de la sfârşitul secolului al XIX-lea au dat naştere unor noi reguli şi unor noi legi antitrust. S-au promulgat şi mai multe legi în urma scandalului de la Teapot Dôme din timpul administraţiei lui Warren G. Harding, de la începutul anilor '20, şi încă şi mai multe după crahul bursier devastator din 1929. În deceniile următoare au fost adoptate mai multe ordonanţe care au încercat să controleze aranjarea preţurilor, falsificarea licitaţiilor şi competiţia neloială.

Nu vom adopta niciodată suficiente legi pentru a face oamenii să aibă un comportament etic. Atunci când a izbucnit scandalul Enron, existau deja circa 71.000 de pagini de legi federale scrise, plus cele ale SEC şi ale Bursei de Valori din New York. Legile împotriva fraudelor sunt foarte clare; cu toate acestea, în vara lui 2007, când piaţa ipotecară a început să se clatine, pe internet existau site-uri de unde puteai obţine acte de identitate false sau chiar primi un stat de plată fals pentru a putea asigura ipotecile de la ofiţerii de credit, care ar fi

trebuit să-şi dea seama că asemenea tertipuri nu numai că erau posibile, ci chiar probabile.

Această criză a riscului de credit a rezultat în urma unei judecăţi eronate, combinată, în unele cazuri, cu o serie de infracţiuni vădite.

Astăzi, în timp ce scriu această carte, în ciuda unor ordonanţe stricte (unii ar spune prea stricte) şi în ciuda izbucnirilor publice violente împotriva compensaţiilor guvernamentale excesive şi a comportamentului îndoielnic al executivului, tot mai auzim despre lideri de afaceri care sunt foarte aproape de a depăşi măsura.

Mi-e greu să înţeleg această atitudine; tot ce pot spune e că aceşti lideri au fost şi sunt atât de mult în afara terenului de joc (vezi a patra regulă), încât nu mai deţin simţul slăbiciunilor umane pe care le împărtăşim cu toţii, inclusiv ei.

Cât timp am fost în marină, pe la sfârşitul celui de-Al Doilea Război Mondial, am fost de serviciu într-un spital care se ocupa de cazurile cele mai grave: persoane amputate, orbi, surzi şi de cei care fuseseră traumatizaţi atât de tare, încât nu mai puteau vorbi. Cazierul meu militar o fi indicat ceva cu privire la experienţa mea în discursuri din timpul liceului, deoarece m-au trimis să lucrez în centrul de reabilitare auditivă, unde am avut de-a face cu cei care aveau handicapuri de vorbire. Nu eram deloc calificat, dar am învăţat o serie de tehnici de la adevăratul terapeut al spitalului şi am improvizat împreună un dosar rezonabil cu toate cazurile de reabilitare a vorbirii la pacienţi.

Nu exista nicio ierarhie între pacienţi. Militarii şi ofiţerii erau trataţi la fel. Pe durata procesului de reabilitare, militarii se chinuiau să-şi revină complet, însă unii ofiţeri care nu-şi puseseră niciodată la îndoială propriile abilităţi deveniseră propriile lor imagini palide, ceea ce-i ducea la disperare. Experienţa acumulată în acest spital m-a făcut pe deplin conştient, la o vârstă foarte fragedă, atât de nobleţea, cât şi de fragilitatea fiinţei umane. Diferenţa dintre cele două trăsături nu este atât de mare. Oamenii pot face lucruri extraordinare, la fel cum pot cădea rapid şi grav.

Un spital, în special un spital militar plin de oameni răniţi grav, tinde să ne îndrepte atenţia mai degrabă asupra asemănărilor dintre noi, asupra nevoilor pe care le împărtăşim şi a vulnerabilităţilor

noastre comune, decât asupra diferenţelor dintre noi. Cu toţii sângerăm dacă cineva ne zgârie.

Preotul iezuit şi distinsul paleontolog Teilhard de Chardin a spus că „în viitor, pe om nu-l aşteaptă niciun progres, decât prin asociere cu toţi ceilalţi oameni". Sunt de acord. Aşadar, nu doar că avem datoria de a-i trata pe semenii noştri cu compasiune şi respect, ci acest lucru e esenţial şi pentru supravieţuirea noastră colectivă. Bărbaţii şi femeile lipsiţi de etică pot cunoaşte succesul o perioadă, uneori o perioadă îndelungată, dar în cele din urmă lipsa lor de moralitate – şi lipsa de umilinţă – îi distruge. Nu poţi construi o afacere puternică şi rezistentă pe o fundaţie putredă.

Am fost mereu mândru de Compania Coca-Cola pentru că a avut dintotdeauna o cultură a corporaţiei bazată pe încredere şi pe necesitatea absolută de a face ceea ce trebuie.

Îmi amintesc foarte bine când postul NBC a difuzat, în anii '70, un documentar despre situaţia muncitorilor emigranţi. Am fost de-a dreptul înspăimântaţi să vedem că mulţi dintre aceşti oameni, angajaţi de antreprenori de mâna a treia, lucrau în livezile Minute Maid din Florida, unii trăind în condiţii jalnice. Paul Austin, directorul nostru general de la acea vreme, I-a trimis pe preşedintele nostru, Luke Smith şi pe alţii, printre care şi pe mine, să investigăm situaţia. Condiţiile, de cele mai multe ori, erau deplorabile. Austin s-a prezentat în faţa comitetului Senatului care se ocupa de caz şi, când i s-au descris situaţiile în care se găseau unii muncitori, nu numai că le-a recunoscut, dar a spus „Domnule Senator, condiţiile în care trăiesc nu sunt doar atât de rele pe care spuneţi, ci sunt chiar mai rele decât vă puteţi imagina. Compania Coca-Cola nu poate, fără să se simtă vinovată, să tolereze această situaţie. Vom încerca tot ce ne stă în putere să rezolvăm această situaţie".

Şi aşa am făcut. Pe baza descoperirilor pe care le-am făcut am realizat un plan pentru a ridica standardul de viaţă pentru muncitori. Primul nostru instinct a fost să le dăm muncitorilor lucruri fizice cum ar fi locuinţe mai bune, mijloace de transport mai bune, precum şi alte facilităţi. Vechile locuinţe erau de nedescris. Dar apoi ne-am gândit că nu ajungeau aceste beneficii suplimentare. Aşadar, am trimis o echipă de oameni de ştiinţă care studiază comportamentul în Florida pentru a

pune la cale un program multilateral care să identifice nevoile umane de bază. Ca urmare a studiului realizat de ei, am decis să deschidem o clinică şi să înfiinţăm centre de servicii sociale care să asigure îngrijire pentru copii, pregătire preşcolară şi educaţie pentru adulţi. În plus, salariile şi beneficiile sociale au fost mărite. Am creat şi organizaţii comunitare, pe care le conduceau muncitorii.

Sindicatul muncitorilor de la ferme a sosit şi, în ciuda unor nelinişti iniţiale, am reuşit să lămurim problema pe cale amiabilă. De atunci încolo, până în momentul în care majoritatea livezilor au fost vândute sau convertite pentru alte scopuri, relaţia noastră cu muncitorii a fost una bună.

După cum a spus şi Austin, pur şi simplu nu am putut, nu ne lăsa conştiinţa să tolerăm condiţiile oribile în care trăiau acei oameni. Nu era vorba doar de relaţiile publice, ci despre ceea ce trebuia făcut.

Pentru a menţine încrederea publică în sistemul nostru capitalist, acesta trebuie să fie condus de bărbaţi şi femei de onoare şi bună-cuviinţă. Sunt profund tulburat de studiul universităţii Rutgers, care indică faptul că, dintre toţi absolvenţii, cei de la MBA sunt cei mai pasibili de a copia. Recent s-a realizat un raport potrivit căruia unele programe de MBA încep să cuprindă materii legate de etică şi să organizeze cursuri de tipul „Etica în afaceri”. Sper să aibă succes. Totuşi, dacă aceste cursuri sunt predate de unii membri ai facultăţii, care în mod clar nu au nicio experienţă practică în lumea afacerilor, eforturile vor fi mai puţin decât eficiente. În lumea reală, hotărâri legate de chestiuni de etică se iau zi de zi.

Desigur, tatăl meu nu a avut nevoie de asemenea cursuri de etică. A fost crescut cu onoarea Vestului Mijlociu, care spune că vorba ta este datoria ta, iar strângerea de mână a unui bărbat spune la fel de multe cât toate contractele din avocatură. Tatăl meu ar fi fost de acord cu Peter Drucker, când acesta spunea că nu există etică de afaceri. Ci doar etică. Nu e ceva separat de restul vieţii. Dacă ai un Rolodex cu etică şi valori pentru diferite împrejurări, nu eşti făcut pentru afaceri. Eşti Tony Soprano!

Tata a spus întotdeauna că dormea foarte bine. Bănuiesc că vechea zicală este adevărată: „Un om cu conştiinţa împăcată doarme liniştit”.

A şasea NU STA PE GÂNDURI regulă

Adevărata problemă nu e dacă maşinile gândesc, ci dacă oamenii o fac.

Burrhus Frederic Schinner

Suntem o societate obsedată de tehnologie şi, una peste alta, acesta este un lucru bun, deoarece astfel apar inovaţii originale şi de regulă remarcabile. Înţelepţii din trecut, cum ar fi Edison, ne-au dat becul electric, iar înţelepţii de azi ne dau computere tot mai performante, cu ajutorul cărora dispunem de capacităţi inimaginabile în trecut. Richard Demillo, decanul facultăţii de informatică de la Georgia Tech spune că ne aflăm într-o cu totul altă eră a inovaţiei. Lumea continuă să se schimbe, astfel încât pot afirma cu încredere că majoritatea referinţelor tehnice din această carte sunt deja depăşite.

Cu toate acestea, să facem ceva cu tehnologia doar pentru că *putem* s-o facem nu înseamnă neapărat că şi *trebuie* s-o facem. De obicei, ne facem viaţa mai complicată fără a câştiga vreun avantaj perceptibil. De exemplu, maşina mea are un manual de utilizare de 712 pagini. Are un radio cu atâtea comenzi şi setări, încât e greu de pornit şi de oprit. Asta cu siguranţă nu e un avantaj. Radioul meu ideal din maşină ar avea doar două butoane. Unul care să îl pornească şi să regleze volumul. Celălalt să schimbe, atunci când îl învârţi, postul într-o nanosecundă. Dacă îl învârţi puţin mai mult se schimbă din nou postul. Şi aşa mai departe. Cu toate acestea, mi-e teamă că suntem foarte departe de un astfel de progres tehnic.

Bineînţeles, nu există domeniu în care tehnologia să ne fi înrobit mai mult decât cel al comunicaţiilor.

Avem kilooctetul, megaoctetul, gigaoctetul, teraoctetul, petaoctetul, hexaoctetul, zetaoctetul, yotaoctetul – octeţii se tot înmulţesc, nu-i aşa? Şi până unde?

Răspunsul este „Tot mai multă informaţie”. De fapt, se spune că trăim în epoca informaţiei.

Nu e adevărat. Trăim în epoca *datelor.* Datele ne parvin fără încetare, 24 de ore pe zi, şapte zile pe săptămână. Tot mai multe date vin spre noi, din ce în ce mai repede, din toate părţile. Potrivit unei

estimări, în fiecare zi se trimit peste 60 de miliarde de e-mailuri în întreaga lume. Până ajungeţi să citiţi asta, estimările vor ajunge la trilioane. Ca să nu mai vorbim de telefoanele date, care sunt acum într-un număr atât de stratosferic, încât orice încercare de a le ghici numărul ar fi fără sens.

Comunicăm şi iar comunicăm – răspunzând pe loc ca nişte roboţi ce varsă un flux al conştiinţei care adaugă şi mai multe date la debit – fără nicio evaluare, fără ca nimeni să se oprească, să închidă uşa, să întrerupă toate soneriile şi, în câteva momente de reflecţie în tăcere, să gândească serios.

În romanul *Minunata lume nouă,* publicat în 1932, Aldous Huxley a scris: „Oamenii nu mai sunt singuri niciodată. Îi facem să urască singurătatea şi le organizăm viaţa astfel încât să le fie imposibil să fie vreodată singuri".

Una dintre temerile pe care le-au avut mulţi oameni de afaceri prin 2006 şi 2007 nu a fost teama de eşec pe piaţă sau ceva atât de catastrofal. Era teama că poate vor dispărea telefoanele BlackBerry. Suntem în pericol de a deveni o naţiune cocoşată, cu privire saşie, pentru că toată lumea este aplecată asupra acestor dispozitive minuscule, primind veşti despre ceva, orice, despre tot.

Habar nu am care va fi impactul final al reţelelor sociale de genul MySpace sau Facebook create pe internet. Poate fi benefic. Sper. Totuşi, pe măsură ce continuăm să transformăm natura interacţiunilor umane, suntem foarte aproape de supraîncărcarea senzorială electronică ce face pereche bună cu autismul senzorial uman. Se pierde şi simpla interacţiune dintre fiinţele umane. Chiar şi dintre copii. Astăzi, copiii nu doar se joacă şi atât. Vieţile lor sunt atât de organizate, încât au program de joacă, întocmai cum oamenii de afaceri au întâlniri programate. Dar, când se întâlnesc, de multe ori nici nu se uită unii la alţii. Se uită la monitoare sau la nişte mici şmecherii portabile.

O reclamă la Panasonic, dintr-o revistă, arăta un om într-o maşină, scriind pe un laptop: „Nu e doar un laptop. Îi vei spune şoferului să mai dea câteva ture de cartier, până când tu mai trimiţi câteva e-mailuri".

Vă puteţi imagina cum e să lucrezi pentru acest om? Noroc că este doar creaţia agenţiei publicitare a companiei Panasonic.

Există trei probleme majore inerente dependenţei de toate aceste date neprocesate care ne invadează fără niciun timp de gândire.

1. *Şocul Inbox – bilanţul victimelor*

Mulţi oameni care lucrează în birouri prezintă deja simptome şi se plâng de ceea ce unii numesc „şocul Inbox". Sunt prea multe lucruri care trebuie sortate mental. Potrivit unui studiu, în 2006, un angajat obişnuit dintr-o corporaţie are de-a face cu 133 de e-mailuri zilnic. Mai mult de atât, se loveşte de mijloace diferite de comunicare: un fax aici, un mesaj scris dincolo; participă la o şedinţă aici, o teleconferinţă în cadrul unei alte şedinţe dincolo; urmăreşte o prezentare în PowerPoint aici, un raport video dincolo. Telefoane care sună pe birou şi vibrează în buzunar. Sistemul nervos uman nu este construit pentru a procesa materiale care ajung la un asemenea volum şi viteze orbitoare.

În cursul aceleiaşi zile, pe postul de televiziune Bloomberg au apărut 12 titluri între 16:34 şi 16:35. În plus, erau două benzi în josul ecranului pe care rulau ştiri, un pătrat cu indicatorii pieţei şi un comentariu permanent în direct. Acestea se transmit toată ziua. În fiecare zi. Cuvinte fără sfârşit care plutesc pe ecran, o pălăvrăgeală interminabilă, zgomot neîncetat.

Un studiu canadian despre academicienii de la universităţile din Canada a arătat că 42% au spus că s-au simţit stresaţi din cauza exploziei de informaţii şi de comunicare ce venea spre ei; 58% au spus că abilitatea lor de a rămâne concentraţi pe munca pe care o desfăşoară se diminuează drastic din cauza tehnologiilor de comunicare şi informare. De asemenea, doctorii din multe facultăţi de medicină au raportat că, deoarece oamenii au tendinţa de a vorbi mai tare la telefon pentru a-şi „anima" conversaţiile, efortul vocal şi răguşelile implicite sunt o problemă tot mai mare.

În mod cert, există oameni care par a fi în stare să se descurce cu toate acestea şi mental şi fizic. Le merge chiar bine şi se îmbogăţesc astfel.

Un articol din revista *Fortune* a anunţat cândva că Bill Gates, directorul Microsoft, are trei monitoare pe birou, sincronizate pentru a muta elemente dintr-unul în altul. Unul dintre ecrane e dedicat e-mailului. Cel de-al doilea, mesajului pe care-l scrie în acel moment. Al

treilea ecran este pentru un motor de căutare, ca să poată accesa diferite pagini pe internet.

Bill Gates este un pionier al comunicării electronice. Este un geniu şi mai ales unul în domeniul manevrării datelor. Nimeni nu poate măsura impactul pozitiv pe care l-a avut asupra societăţii noastre globale. Ne-a adus, cu siguranţă, unii aproape de alţii… la doar un clic distanţă.

Totuşi, pentru mulţi dintre noi, muritorii de rând, tehnologiile de comunicare şi informare, departe de a ne lăsa timp pentru a ne concentra cu adevărat şi a ne gândi la ceea ce facem, de obicei au comprimat timpul în niveluri de stres. Sociologul danez Ida Sabelis foloseşte termenul de „decompresie", ceea ce trebuie să facă scafandrii când ies la suprafaţă după scufundări la mari adâncimi. După ce ne scufundăm adânc în tot felul de date, avem neapărat nevoie de decompresie, să stăm şi să ne gândim bine la problemele pe care le avem.

Se spune că „nu poţi avea niciodată suficiente date". Dar, din instinct, ştim cu toţii că nu e adevărat. Dacă ai stat vreodată în secţiunea cu pastă de dinţi a farmaciei tale locale, cunoşti problema: doar Colgate are vreo 15 – 16 produse diferite, toate, se pare, curăţând dinţii în moduri diferite, albindu-i şi prevenind cariile. Sunt prea multe date pe care trebuie să le procesăm.

Ceva şi mai descurajator ar fi procesul de a cumpăra un produs tehnic, cum ar fi un telefon sau un televizor nou. Opţiunile sunt minunate şi cu totul uluitoare – cel puţin pentru unii dintre noi.

Vrei un telefon care face poze, stochează muzică, navighează pe internet, trimite şi primeşte mesaje scrise sau transmite ultima telenovelă? Are tot ce trebuie să ştii. Ce ai de făcut e să mergi la oricare dintre miile de pagini pe internet sau la magazinele de electronice. Sunt atâtea lucruri de ştiut, încât poate fi dificil. (Comercianţii inteligenţi ştiu acest lucru şi încearcă din start să-ţi îngusteze posibilitatea de alegere. Arătaţi-mi o duzină de cravate şi m-aţi băgat în ceaţă. Arătaţi-mi trei şi o aleg în general pe cea albastră.)

La începutul anilor '70, un psiholog le-a dat unor persoane care fac pronosticuri la curse de cai informaţii în diferite cantităţi despre anumiţi cai: recorduri din curse precedente, greutatea atinsă,

programul de antrenament şi altele. A fost interesant de observat că atunci când respectivele persoane au avut la dispoziţie 40 de informaţii au greşit mai multe pronosticuri decât atunci când au avut doar cinci. E adevărat că în foarte multe situaţii mai puţin reprezintă mai mult!

Există deja o reţea globală, unde totul e conectat la tot. Maşinăriile vorbesc mereu cu alte maşinării. Grupurile sunt conectate la grupuri, toate împărtăşind date. Totuşi, pentru a fi productivă, toată această organizare are nevoie de o structură. O reţea de afaceri poate nu are o structură tangibilă, ca o clădire, dar la un moment dat e nevoie de un fel de îndrumare pentru a menţine fluxul în direcţia potrivită, înspre scopurile fixate.

Una sau mai multe persoane chiar trebuie să aplice înţelepciune şi gândire în privinţa direcţiei şi a scopurilor. Cineva trebuie să aibă o viziune asupra viitorului. Doar datele nu te duc la ţintă. De fapt, datele sunt de multe ori în contradicţie, deoarece consensul unui grup este per ansamblu diferit de decizia individuală. Într-un sondaj naţional, oamenii vor *spune* bucuroşi că vor o casă cu consum cât mai mic de energie, dar, cu toate acestea, se vor apuca, cu la fel de multă bucurie, să construiască o casă de trei ori mai mare decât cea pe care o au în prezent.

Cred în cercetare, însă nu mă aştept ca ea să-mi dea mai mult decât o scânteiere, un instantaneu al unui moment din timp. Graficele în formă de clopot nu-mi vor spune cu adevărat cum să proiectez o viziune asupra viitorului. Sondajele nu vor dezvălui cum ar trebui să arate visele despre ziua de mâine pentru că nimeni nu ştie. Dacă cei care au construit primele maşini i-ar fi întrebat pe oameni ce îşi doresc în termeni de transport, răspunsul cel mai probabil ar fi fost „Cai mai rapizi”.

Dacă vrei să eşuezi, nu sta pe gânduri. Dacă vrei să ai succes stai mult pe gânduri. Gândirea este cea mai bună investiţie pe care-o vei face vreodată în compania ta, în toată cariera ta, întotdeauna.

Când Steve Bennett, un absolvent inteligent ieşit din compania lui Jack Welch, General Electric, a preluat postul de director general al corporaţiei Intuit, compania îşi desfăşura activitatea după un set de zece valori. A schimbat doar un cuvânt din toate cele zece valori. Cea

de-a noua era „Gândeşte repede, acţionează repede". A schimbat-o în „Gândeşte *inteligent*, acţionează repede". Corporaţiei Intuit îi mergea bine. Şi i-a mers şi mai bine sub conducerea lui Bennett. Contează foarte mult să-ţi acorzi timp de gândire. După cum a spus Gandhi, „Există mai multe în viaţă decât mărirea vitezei acesteia". Dacă te mişti mai repede, nu înseamnă că vei avea succes. Ci că vei eşua.

2. *Datele neprocesate pot ascunde realitatea*

În prima parte a secolului al XX-lea, fizica tradiţională era revoluţionată de progrese în mecanica cuantică. Nu trebuie să înţelegi fizica pentru a înţelege revelaţia filosofică fundamentală că este pur şi simplu *imposibil să ştii totul despre lume.* Principiul incertitudinii al lui Heisenberg ne asigură că nu putem fi siguri de ceea ce observăm, pentru că ceea ce observăm este influenţat de chiar procesul observaţiei. În urmă cu puţin timp, doi fizicieni au observat că nu putem fi prea siguri nici cu privire la principiul incertitudinii!

Aşadar, când spunem că „ştim" ceva, am face bine să avem grijă cu afirmaţiile noastre epistemologice.

Nu atât lucrurile pe care le ştim ne aduc probleme.

Mai degrabă lucrurile pe care le ştim, dar care nu sunt aşa cum le ştim.

Mark Twain

(Unii *ştiu* că nu Mark Twain a spus acest lucru. Ci Anemus Ward, Ralph Waldo Emerson sau Will Rogers. Eu *ştiu,* cu siguranţă, că nu a fost niciunul dintre aceştia. A fost unchiul meu, Vern. Eu *ştiu.* Am fost acolo când a spus-o.)

Uneori vedem ceea ce ne aşteptăm să vedem, nu realitatea, ci datele care credem că reprezintă realitatea. Sau care vrem să reprezinte realitatea.

Există în psihologie o tendinţă numită capcana confirmării. Căutăm să confirmăm punctele de vedere preconcepute, mai degrabă decât să vedem ce-ar putea fi în neregulă cu aceste puncte de vedere.

Corporaţia Enron a păcălit mulţi oameni, chiar şi din interior. Cu toate acestea, oamenii de la Enron au fost înşelaţi doar pentru că nu s-au gândit foarte bine la ceea ce au văzut în bilanţuri. Îşi doreau atât de mult ca cifrele acelea neverosimile şi ininteligibile să fie adevărate, încât le-au ignorat. Presa a fost la fel de naivă. Doreau povestea

„fierbinte”, nu neapărat adevărul. Din nou şi din nou, artiştii falsificărilor şi escrocii de toate culorile exploatează naivitatea chiar şi a celor mai sofisticaţi dintre noi. Au înţeles nevoia noastră de a crede uneori în fantastic, mai degrabă decât în realitate.

La sfârşitul anilor ’40, pe când Pepsi vindea „de două ori mai mult pentru acelaşi preţ”, conducerea Coca-Cola s-a păcălit singură, raportând trimestrial vânzările de lăzi de Coca-Cola. Iar acele raporturi de vânzări cu lada au arătat că produsul era mai bine vândut decât al competiţiei. Singura problemă era că o ladă de Coca-Cola conţinea 24 de sticle de 185 ml, pe când o ladă de Pepsi conţinea 24 de sticle de 340 ml. Nu şi-a pus nimeni întrebarea logică, „Dacă noi vindem mai multe lăzi, de ce sunt cei de la Pepsi mereu înaintea noastră?”. Realitatea acelei întrebări a dus la schimbarea finală şi anume la adoptarea unor sticle mai mari de Coca-Cola.

Fabricanţii de maşini din Detroit s-au păcălit ani de zile uitându-se la cifrele din vânzări pe care doreau să le vadă, mai degrabă decât să se gândească la imaginea de ansamblu a industriei globale de automobile. S-au păcălit chiar şi în privinţa standardelor de calitate. Şi-au impus propriile standarde interne, şi-au atribuit propria valoare ca o măsură a calităţii, apoi s-au bătut pe umăr când s-au apropiat de propriile standarde. Japonezii nu aveau standarde. Spuneau: „Hai să construim o maşină cât de bine putem. Şi hai să îmbunătăţim maşina”. Foarte clar. Şi foarte inteligent.

Am devenit extrem de precaut cu toate studiile despre marketingul şi managementul afacerilor. Îşi au locul lor, dar sunt convins că măsurăm de obicei variabilele greşite, iar aceste măsurători nu sunt evaluate de cine trebuie.

Un exemplu clasic pentru Compania Coca-Cola a fost introducerea infamă a New Coke în 1985. Testele oarbe de degustat produsul A în comparaţie cu produsul B, au făcut ca produsul mai dulce să câştige. Aceasta ne-a dus la concluzia eronată că produsul nostru nu era destul de dulce.

Dar aceste teste oarbe nu au portretizat toate dimensiunile produsului – imaginea sa de ansamblu şi contextul cultural.

În SUA, vânzările de Pepsi creşteau la acea vreme, aşadar conducerea Coca-Cola şi în special liderii comunităţii îmbuteliatorilor

căutau motivele pentru care vânzările de Pepsi le depăşeau pe ale noastre în supermarketuri. Conducerea Coca-Cola din Statele Unite a început şi ea să caute motivele. Nu erau cheltuielile cu publicitatea sau problemele legate de distribuţie, deci problema trebuia să fie alta. Acest lucru i-a făcut să se concentreze pe produsul vechi de aproape 100 de ani. Cercetătorii au întrebat dacă exista vreo diferenţă anume care putea fi numită şi corectată. Astfel, s-au făcut 200 de mii de teste de gust şi s-a demonstrat fără nicio îndoială că era o problemă legată de gustul dulce. În cele din urmă, gustul dulce nu era deloc o problemă. Datele ascundeau realitatea. Toate cercetările din lume nu înseamnă nimic dacă nu pui întrebările corecte. Realitatea era că trebuia să existe un entuziasm mai mare în privinţa acestei mărci clasice. New Coke, în felul său, a ajutat la realizarea acestui lucru, dar a fost o lecţie dureroasă.

De asemenea, planificarea bugetului suferă pentru că există prea multe date. De-a lungul anilor, specialiştii în buget de la sediul CocaCola din Atlanta s-au scufundat de obicei în date brute care nu însemnau aproape nimic; cu toate acestea, nu au încetat să le colecteze şi să le prelucreze după o formulă internă. De exemplu, „Departamentul de vânzări la fântână a cheltuit X dolari anul trecut cu merchandisingul în magazine. De aceea, departamentul va avea nevoie de X plus Y anul viitor şi vom face planul ca atare!". Planificatorii de buget nu priveau niciodată imaginea în ansamblu.

La sfârşitul anilor '60 şi începutul anilor '70, unii dintre noi ne-am mutat în Atlanta de la recent înfiinţata Coca-Cola Foods Division din Houston. Avantajul nostru era că nu eram din oraş. Vedeam lucrurile cu alţi ochi şi am putut observa situaţia de ansamblu. Dispuneam de o oarecare distanţă mintală faţă de probleme şi am stat puţin să ne gândim la întreaga operaţiune.

Vedeam aceeaşi mobilă pe care o vedea toată lumea, dar ştiam că puteam muta canapeaua.

3. ***Să nu-ţi iei timp de gândire este de-a dreptul prostesc, chiar periculos***

Cavalerie uşoară, înainte!

Avem vreun om cuprins de panică?

Nu, deşi soldaţii ştiau că cineva se rătăcise:

Ai lor nu răspundeau.
Ai lor nu se întrebau de ce.
Ai lor doar executau şi mureau:
În Valea Morţii
Cei şase sute mergeau călare.
Alfred Lord Tennyson

Cavaleria uşoară a atacat în Valea Morţii deoarece liderii săi nu au stat să se gândească. Şi toţi soldaţii i-au urmat orbeşte. Soldaţii nu trebuiau să gândească, aceasta era treaba liderilor. E evident, dar merită subliniat – nimeni nu poate progresa în vreun domeniu, inclusiv în arta războiului, dacă se rezumă să examineze datele şi să tragă concluzii pripite bazate pe experienţele anterioare, în loc să facă o evaluare precaută şi lentă, o analiză prudentă.

Timpul acordat gândirii nu e un lux. E o necesitate. După cum a spus Goethe: „E simplu să acţionezi; mai greu e să gândeşti". Deşi acţiunea, de obicei – de fapt de cele mai multe ori – are o viaţă proprie. Aducem omagiu raţiunii, dar suntem prizonierii emoţiilor. În fond suntem fiinţe cu sentimente şi prinşi în entuziasmul unui anumit efort; odată ce mingea a început să se rostogolească, e greu să te mai opreşti. În luarea de decizii există o tendinţă a dorinţei colective în cadrul căreia fiecare vrea atât de mult să realizeze ceva, încât să gândeşti clar devine aproape imposibil.

În domeniul fuzionărilor şi al achiziţiilor se încheie tranzacţii de mai multe miliarde de dolari, iar, în cadrul rivalităţilor care apar între jucători, avântul creează jocul – şi chiar devine un joc – iar acest joc înaintează, nelimitat. Cineva e hotărât să câştige! Simte deja acest câştig. Toţi banii de pe masă, toată presupusa analiză raţională din spatele afacerii, toţi oamenii implicaţi – nu mai contează nimic decât câştigul! „Vreau să fac cum vreau eu!" spune cel mare mare ego din încăpere. Există deja visuri de a ajunge în lumina conferinţelor de presă şi în titlurile din *Wall Street Journal.* Totul este foarte strălucitor şi ne convingem că cifrele se adună, chiar şi atunci când sunt atât de puţin probabile, cum ar fi prezicerile astrologice. „Spiritele animalice" despre care a scris John Maynard Keynes sunt mai puternice decât ar vrea s-o recunoască majoritatea oamenilor de afaceri.

Uitaţi-vă la cele mai cumplite fuziuni recente: Daimler şi

Chrysler, Time Warner şi AOL, Kmart şi Sears, Quaker Oats şi Snapple. Ar fi trebuit vreodată să fuzioneze? Rezultatele mai puţin decât satisfăcătoare erau foarte predictibile, dar oamenii au fost prinşi în înţelegere şi nimeni, de sus până jos, nu s-a gândit la consecinţe sau la urmările consecinţelor. Sigur, câştigurile pe termen scurt ale unora dintre jucători vor reprezenta întotdeauna un factor, dar trebuie să existe cineva care să se gândească mai departe, la consecinţele pe termen lung pentru bunăstarea şi demnitatea tuturor persoanelor interesate din toate activităţile afacerii.

Dacă nimeni nu se opreşte puţin să se gândească… e foarte uşor ca aceleaşi greşeli să se repete la nesfârşit. Şi asta e o reţetă sigură pentru eşec. Când există un eşec de orice natură, uitaţi-vă în jur pentru a atribui vina sau pentru a găsi scuze sau pentru a pedepsi pe cineva. Astfel nu veţi sta pe gânduri şi veţi analiza într-adevăr eşecul. Spitalele bune stabilesc cu regularitate şedinţe care au ca subiect morbiditatea şi mortalitatea, în care discută şi se învaţă din propriile eşecuri. Cazurile lor implică viaţa şi moartea. Majoritatea afacerilor nu se confruntă nici pe departe cu ceva atât de serios. Dar fiecare greşeală reprezintă o oportunitate reală pentru a ne gândi la o schimbare tehnică ce nu a avut succes, la un pas greşit în ceea ce priveşte marketingul şi de a înţelege, cât mai obiectiv posibil, ce nu a mers bine.

Orice management care îşi face treaba se va împiedica din când în când. Dar dacă vrei să cazi, evită să priveşti fiecare greşeală îndeaproape şi nu o analiza. Astfel vei continua să faci acelaşi tip de greşeală şi în viitor.

Dacă tot eşti hotărât să eşuezi, este obligatoriu să nu stai pe gânduri. Sau, şi asta e ispită curată, poţi evita aproape orice responsabilitate luând pe cineva care să gândească în locul tău. Aceasta ne duce la…

A şaptea PUNE-ŢI TOATĂ ÎNCREDEREA regulă ÎN EXPERŢI ŞI CONSULTANŢI EXTERNI'

E mai bine să ştii o parte dintre întrebări decât toate răspunsurile.

James Thurber în adolescenţă, pe când lucram pe timpul verii la oborul de vite din Sioux, am cunoscut mai mulţi cumpărători şi vânzători de vite. Într-o zi, unul dintre ei mi-a cerut să-i ajut,

cumpărând pentru el tauri. Taurii erau aduşi unul câte unul şi erau împrăştiaţi prin tot complexul. După ce-şi făceau datoria de a se reproduce, erau vânduţi la măcelării. Dar pentru majoritatea cumpărătorilor nu era foarte profitabil să piardă timpul cu umblatul prin toate ogrăzile ca să cumpere un taur de aici şi unul de dincolo. Cu toate acestea, un student plin de energie, care era dispus să se plimbe de colo-colo şi să cumpere 15 – 20 de tauri pe zi pentru a umple un vagon putea câştiga un comision destul de frumos, cam 20 de dolari.

M-am făcut cumpărător de tauri pe timpul verii pentru Doyle Harmon, unchiul celebrului jucător de fotbal din Michigan, Tommy Harmon. După prima mea zi la slujbă, a venit şi a cerut să vadă ce cumpărasem. Se pare că plătisem prea mult pentru cea mai mare parte a taurilor. Harmon mi-a reamintit că eram printre negustori şi din cauza vârstei mele fragede, aceştia încercau să mă măgulească, să fie drăguţi cu mine, să-mi distragă atenţia, dar a scos un tabel şi mi-a spus: „Ai aici tot ceea ce trebuie să cauţi la un taur". Indiferent de ce spun ceilalţi, nu te abate niciodată de la aceste necesităţi la care trebuie să ne conformăm. Mi-a spus: „Fii atent la taur, nu la om".

Acel sfat atât de simplu mi-a rămas în minte în toţi anii pe care i-am petrecut în afaceri, chiar şi azi, în lumea investiţiilor bancare. Am încercat mereu să separ produsul de prezentarea sa. Sună foarte simplu, dar nu e. Oricât de experimentat te-ai crede, dacă-ţi permiţi ţie însuţi să iei ochii de pe taur pentru un moment şi să te concentrezi pe om, poţi fi atras în cele mai absurde speculaţii. A şasea regulă spune că veţi eşua dacă nu vă acordaţi timp de gândire. Dar veţi eşua poate şi mai rău dacă vă lăsaţi flataţi şi există întotdeauna escroci fermecători în aproape orice domeniu, care folosesc linguşirea pe post de unealtă în vânzări.

E puţin nedrept să-i numesc escroci. Majoritatea sunt destul de sinceri în ceea ce oferă, fie că este expertiză în marketing, strategii de management sau perspectiva unei noi afaceri. Au de obicei calificări înalte şi pozează în autorităţi absolute. Şi vin foarte bine înarmaţi cu răspunsuri complete care pot fi expuse sub forma unor prezentări strălucitoare în PowerPoint. Problema cu multe dintre răspunsurile lor este că sunt la întrebările nepotrivite.

„Fii atent la taur, nu la om" este un sfat bun pentru cei care sunt

expuşi cu regularitate unor prezentări fanteziste despre consilierea în management.

De-a lungul anilor, la Coca-Cola şi-au făcut apariţia o mulţime de pretinşi experţi şi s-au dat şi drept angajaţi din interior şi drept consultanţi externi, iar uneori i-am lăsat să ne convingă să facem lucruri pe care judecata noastră mai bună, instinctele noastre primordiale, ne-au avertizat să nu le facem, dar, ca toate fiinţele umane supuse eşecului, am avut unul sau două momente de slăbiciune.

Timp de câţiva ani, consultanţii le-au spus liderilor Companiei Coca-Cola că era nevoie de diversificare. Afacerea principală cu băuturi răcoritoare şi sucuri nu ne oferea nicio protecţie în viitor, iar compania avea nevoie să privească în jur pentru a cumpăra afaceri care erau compatibile, însă diferite. Iar consultanţii aveau nişte recomandări. Una dintre ele era o companie foarte bună de vinuri. Aşadar, ascultând sfatul consultanţilor, compania a preluat afacerea cu vinuri.

Fără îndoială această afacere era încântătoare. Avea o echipă bună de manageri care îşi desfăşurau activitatea într-o divizie separată numită Wine Spectrum. Managementului i-a plăcut să vadă că sticlele umpleau mesele diferitelor noastre petreceri din cadrul corporaţiei. Wine Spectrum nu a primit foarte multă atenţie din partea conducerii CocaCola. Era ca şi cum ar fi avut un animal de companie.

La acea vreme, Robert Woodruff, care avea în jur de 80 de ani, era încă o persoană influentă, deşi nu mai era activ în afacerea de zi cu zi. Cu toate acestea, a decis să arunce personal o privire peste această afacere cu vinurile în care compania „lui" intrase. (Până în ultimele sale zile, domnul Woodruff a privit compania Coca-Cola ca fiind a lui.)

Prin urmare, onorabilul domn i-a adunat laolaltă pe doctorul său şi pe câţiva prieteni şi a luat unul dintre avioanele companiei până în California. Când s-a întors a luat prânzul cu directorul general de atunci, Roberto Goizueta, şi cu mine. Şi, pe cât îmi amintesc, remarcile sale au sunat cam aşa:

Ei bine, afacerea cu vinurile e interesantă. Am mers în California să văd podgoriile.

Se pare că durează între cinci şi şase ani pentru ca o vie să fie destul de matură pentru a putea recolta strugurii. În acei ani, sunt destul de mulţi oameni care supraveghează viile şi care se roagă

pentru vreme bună ca să fie o recoltă bogată. În cele din urmă, dacă totul merge bine, culeg strugurii şi îi duc în fabrică, unde îi storc pentru a-i pune în aceste tancuri uriaşe, extrem de scumpe, din oţel inoxidabil, unde vinul fermentează. Din aceste tancuri scumpe, vinul merge în multe butoaie mici făcute din stejar franţuzesc la fel de scump. Butoaiele costă 55 de dolari bucata. Apoi vinul stă la învechit un timp în multele şi scumpele butoiaşe. Între timp, în jur de 15% din vin se pierde prin evaporare.

După ce a stat o un timp la învechit, vinul este îmbuteliat. Atunci se plăteşte o anumită taxă pe fiecare sticlă, apoi se pun sticlele deoparte şi se mai lasă la învechit o vreme. Păstrezi sticlele ani de zile şi, dacă în timpul procesului totul a mers bine şi ai o recoltă destul de bună, trimiţi în cele din urmă sticlele în magazine, unde există sute de tipuri diferite de vinuri pe rafturi. În acel punct, te rogi lui Dumnezeu ca din toată acea gamă de sticle asemănătoare, cineva să le cumpere pe ale tale.

Am crescut într-o afacere în care îmbuteliezi dimineaţa şi vinzi după-amiaza şi în multe locuri nu există altă competiţie. Mi se pare că acesta este genul de afacere în care vrem să fim implicaţi!

Domnul Woodruff a făcut o înţelegere cu Roberto şi cu mine. În ciuda a tot ceea ce ziceau toţi consultanţii despre cât de bună era această afacere şi, deşi cumpăraserăm cam 11% din toată afacerea cu vinuri ale

SUA – o parte demnă de luat în seamă – am decis să aruncăm o privire mai atentă asupra ei. Ne-am întâlnit cu managerii de la Wine Spectrum la începutul lui 1981, la scurt timp după ce ne preluaserăm posturile la conducerea companiei.

Le-am cerut directorilor de la compania de vinuri să presupună că orice decizie de afaceri ar lua între atunci şi 1990 ar fi perfectă. Le-am cerut acelor directori să folosească proiecţii în privinţa volumului şi a profitului care să fie generoase, dar raţionale şi să ne raporteze care ar fi câştigul aşteptat în urma capitalului investit până în 1990. Când aveam să primim acea informaţie, urma să luăm decizia dacă să rămânem în afacere sau să ieşim. I-am asigurat pe directori că vor avea un loc în companie, chiar dacă aveam să vindem afacerea cu vinurile.

Fiecare dintre acei directori a ajuns la concluzia că, chiar şi cu cele mai optimiste estimări, rentabilitatea capitalului investit ar fi mai mică, cel mult egală cu costul capitalului. Asta ne-a tăiat avântul. Ne doream cu adevărat să fim în această afacere?

Dar ce să facem cu ea?

E întotdeauna plăcut să fii norocos, iar Compania Coca-Cola a fost norocoasă de-a lungul anilor. La scurt timp după ce am decis că nu prea ştiam cum să scoatem în mod decent bani din afacerea cu vinuri, ne-au sunat cei de la Seagram. Erau interesaţi să arunce o privire peste ceea ce era Wine Spectrum. Şi am negociat „fără tragere de inimă" o înţelegere care a ieşit foarte bine pentru ambele părţi.

Ia-ţi ochii de pe taur şi vei eşua. Aşa am făcut.

Când conducerea Coca-Cola SUA a venit la conducerea corporaţiei cu o propunere de New Coke, am fost convinşi să aruncăm o privire atentă. Acesta a fost un caz în care eu şi Roberto ne-am lăsat convinşi de consultanţi şi experţi că numărul uriaş de teste de gust conduse de grupul de cercetări de piaţă din SUA ne furniza o bază fiabilă pentru a face mişcarea către o formulă cu totul nouă a produsului. După săptămâni întregi de treceri în revistă, dezbateri şi discuţii, eu şi Roberto am susţinut proiectul. Ne convinseseră că schimbarea produsului ar fi o mişcare competitivă foarte inteligentă.

Şi a ieşit. Mai multe testări. Mai mulţi experţi. Compania avea eşantioane de populaţie, pieţe de testare şi eşantioane aleatorii. În orice caz, New Coke câştiga. Primele instincte, ale mele şi ale lui Roberto, nu se puteau contrazice cu această emblemă din patrimoniul Americii, dar probele experţilor erau copleşitoare. Iar procesul de luare a deciziilor a început să fie un exerciţiu pentru ceva la care m-am referit mai devreme, dorinţa colectivă. Devine, fie că ne place sau nu, o decizie de echipă, deoarece ideea este atât de entuziasmantă şi pare bună pentru atât de mulţi oameni. New Coke prindea atât de mult avânt, încât nimeni din echipă nu dorea să fie ploaia care începe în timpul paradei. În ciuda unor rezerve, şi eu şi Roberto fuseserăm prinşi în acel val de entuziasm care propulsa această schimbare radicală. Am investit 100% în acest proiect. Pentru aceia dintre noi care făceau parte din acest eveniment cutremurător, anticiparea plină de încărcătură emoţională era palpabilă.

Compania a distribuit New Coke în toată ţara în aprilie şi mai 1985. Pentru a hrăni frenezia, am pus fanfare şi baloane şi tot ce mai aveam în sacul nostru promoţional cu şiretlicuri din spatele lansării New Coke.

S-a creat destul de multă agitaţie. Poate nu a însemnat atât de mult pentru istoria lumii, dar la acea vreme a reprezentat cu siguranţă un eveniment mondial important.

Aproape imediat după anunţ, plângerile au început să ocupe tot mai mult circuitele noastre telefonice din Atlanta. În doar câteva săptămâni se strânseseră peste 400 de mii de scrisori şi telefoane, toate negative. Experţii noştri ne-au cerut să nu dăm înapoi.

Una dintre scrisori era de la un avocat din Idaho, adresată mie şi lui Roberto: „Domnilor, aţi vrea să-mi daţi câte un autograf în josul acestei scrisori, pentru că în curând va valora o avere. Va purta numele celor mai idioţi doi directori din istoria afacerilor din America". O asemenea scrisoare este bună pentru a mai simţi umilinţa din când în când.

Protestatarii erau peste tot, chiar şi în Seattle, unde o organizaţie intitulată Băutorii de Cola Veche din America strânsese cinci mii de oameni la demonstraţia lor împotriva New Coke. La emisiunea *Tonight Show,* Johnny Carson a anunţat că existau de pe acum planuri de a schimba prăjiturelele Twinkies şi de a adăuga umplutură de spanac.

Unii dintre îmbuteliatorii noştri din SUA care fuseseră cei mai entuziasmaţi la ideea acestei schimbări ne spuneau că nu mai puteau juca golf pentru că erau acostaţi la cluburile pe care le frecventau de alţi membri furioşi din pricina New Coke. Reprezentanţii comerciali ai îmbuteliatorilor refuzau să mai intre în magazine pentru că lumea îi ataca verbal. Oamenii mergeau la supermarketuri cu camionete pentru a-şi face provizii de Cola veche. Era o isterie în masă.

Guru pe care-i aveam în cercetare şi experţii noştri în marketing ne-au spus că era doar o chestiune de timp. New Coke avea să fie un succes uriaş. Toate plângerile menţin numele de Cola în ziare.

La sfârşitul lui iulie, eu şi Roberto, împreună cu soţiile noastre, ne aflam într-un mic restaurant italian chiar lângă Monaco, după o întâlnire cu cei mai mari 25 de îmbuteliatori de Coca-Cola din lume.

Cineva îi spusese proprietarului că aveam legătură cu Compania CocaCola şi după ce ne-am aşezat s-a apropiat de noi cu un coş de nuiele acoperit cu un material roşu de catifea, care era rezervat pentru cele mai bune vinuri de masă. A ridicat materialul şi în coş se afla o sticlă de Coca-Cola. „Asta este adevărata Cola" a anunţat el cu mândrie într-o engleză stâlcită, ca şi cum ar fi fost vreun coniac vechi şi rar. În ciuda întregii publicităţi gratuite de care Cola beneficia, acel moment ne-a captat cu adevărat atenţia.

În cele din urmă, o bătrânică de 85 de ani a fost cea care m-a convins că trebuie să facem ceva mai mult decât să ne urmăm drumul. Telefonase plângând la companie de la un azil de bătrâni din Covina, California. Eu mă aflam în vizită atunci la call center şi am preluat apelul. „Mi-aţi furat băutura preferată", a suspinat ea.

„Când aţi băut pentru ultima oară o Cola?", am întrebat-o.

„Păi, nu ştiu. Acum 20 – 25 de ani".

Atunci de ce sunteţi atât de supărată?", am întrebat.

„Tinere, îţi baţi joc de tinereţea mea şi ar trebui să te opreşti chiar acum. Chiar nu ai nicio idee ce înseamnă Cola pentru mine?"

Devenise foarte clar că nu mai aveam de a face cu o problemă legată de gust sau cu vreuna legată de marketing. Toţi experţii şi toate datele lor fuseseră înşelătoare. Aceasta era o gravă problemă psihologică. O marcă nu se defineşte prin ceea ce eu sau tu credem că este. O marcă se defineşte prin ceea ce este în capul fiecărui consumator cu privire la acea marcă. Cum Coca-Cola este consumată de atât de mulţi indivizi, din atât de multe culturi, ea este definită diferit de fiecare dintre aceste persoane.

În consecinţă, am realizat că puteam cheltui o avere, dar nu puteam niciodată să facem ca New Coke să aibă succes în SUA. Şi Roberto ajunsese la aceeaşi concluzie. Consumatorii din SUA vorbiseră clar şi tare: Coca-Cola era produsul lor şi îl doreau înapoi. Eram de acord. Am apărut la televizor şi am anunţat că aveam să aducem înapoi vechea Cola sub denumirea de „Coca-Cola Clasică". Peter Jennings a întrerupt serialul de mare audienţă *Generalhospitaldt* pe ABC cu ştirea de senzaţie că formula originală Coca-Cola era readusă pe piaţă. Toate reţelele şi posturile mari au făcut din ea ştirea principală în cadrul buletinelor de ştiri. Ziarele aveau titluri de o şchioapă.

America a înnebunit. Am primit flori şi scrisori de dragoste. Toată povestea s-a terminat ca un film clasic de Frank Capra. O companie mare ia o decizie, oamenii se revoltă, compania bate în retragere, iar oamenii câştigă. Consumatorii şi-au primit înapoi Coca-Cola lor, iar vânzările au explodat. Consumatorii nu numai că ne-au iertat pentru greşeala făcută, ne-au adorat. Politicienii ar putea să înveţe ceva din acest incident. E bine să recunoşti că ai făcut o greşeală, să admiţi că nu eşti infailibil. Poporul american e foarte iertător.

Între timp, experţii care ne-au ajutat în această situaţie şi-au văzut mai departe de drumul lor şi au plecat să-i „ajute" şi pe alţii.

Ce s-a întâmplat cu bunul simţ? Expertiza unor experţi a fost contrazisă de atât de multe ori, încât ai crede că vizitele lor se prelungesc de obicei mult prea mult.

Philip Tetlock a monitorizat părerile *experţilor* despre politicile mondiale timp de mai mulţi ani. A notat: „Jumătate dintre experţi au crezut că Partidul Comunist Sovietic avea să rămână la putere în 1993, că până în 1997 Canada avea să fie condamnată, că neofascismul avea să domine în Pretoria până în 1994, că uniunea economică şi monetară avea să se prăbuşească până în 1997… că, în Golful Persic, criza avea să se rezolve amiabil, în timp ce cealaltă jumătate au crezut contrariul.[6]" A descoperit că aceşti experţi erau 80% încrezători în prezicerile lor. De fapt aveau dreptate doar 45% din timp. Ar fi putut la fel de bine să dea cu banul.

Dar cel mai elocvent a fost că în timpul întrevederilor avute ulterior cu aceşti experţi, în ciuda unor dovezi incontestabile că se înşelaseră.

Tetlock a descoperit că ei nu şi-au pierdut niciun pic încrederea în propria lor capacitate de a înţelege anumite situaţii. În schimb, au creat o serie întreagă de scuze: „Aproape că am avut dreptate", „Nu s-a întâmplat încă, dar se va întâmpla", „Au intervenit forţe complet neprevăzute, cum ar fi un cutremur", „Dacă ne bazăm pe datele pe care le-am primit, am avut dreptate".

6Philip Tetlock, „Theory-Driven Reasoning About Plausible Pasts and Probable Futures in World Politics", în Thomas Gilovich, Dale Griffm şi Daniel Kahneman, *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment* (New York, Cambridge University Press, 2002).

Suntem în luna octombrie şi un şef indian crede că va fi o iarnă rece. Aşadar, le spune celor din tribul său să strângă lemne de foc. Pentru a-şi verifica prezicerea, şeful sună la Serviciul naţional de meteorologie şi întreabă un meteorolog dacă va fi o iarnă grea. Meteorologul spune, „Potrivit indicatorilor noştri, se prea poate". Aşa că şeful le spune oamenilor săi să caute mai multe lemne, pentru orice eventualitate. După o săptămână sună din nou la Serviciul naţional de meteorologie şi aceştia confirmă că o iarnă grea se îndreaptă spre ei. Şeful ordonă tuturor oamenilor săi să strângă fiecare bucată de lemn pe care o găsesc. După alte două săptămâni, şeful sună din nou la Serviciul naţional de meteorologie şi întreabă, „Sunteţi siguri că va fi o iarnă grea?" „Cu siguranţă, răspunde meteorologul, indienii strâng lemne înnebuniţi".

Se înşală, se înşală, se înşală din nou. Şi, cu toate acestea, continuă să colinde coridoarele companiilor şi, da, chiar ale guvernului, înaintând vreo nouă observaţie din calitatea lor de experţi, vreo prezicere, vreun nou jargon, sau vreo nouă idee reciclată.

Câte modalităţi de a înnebuni lumea există? Teoria X. Teoria Y. Haosul. Managementul prin obiective. Managementul la minut. Managementul calităţii totale. Performanţa la vârf. *Empowerment7. Downsizitij?* Creşterea operaţiunilor. Scăderea operaţiunilor.

Mereu rearanjează câte ceva, în principal limbajul. De curând, am auzit un manager vorbind despre „dezangajarea" unor angajaţi.

Şi ce este acela management matricial? Din câte pot eu deduce, asta înseamnă că, mulţumită matricei, persoana se poate bucura de avantajul de a raporta către trei sau mai mulţi manageri.

Chiar înainte de prăbuşirea companiilor.com, am auzit multe despre termenul „rată de ardere". Obişnuiam să numim acest lucru pur şi simplu cheltuirea banilor altcuiva – bani pe care nu-i vor mai vedea niciodată.

Pe undeva e destul de amuzant, numai că, în realitate, adoraţia noastră pentru experţi poate duce la eşecuri grave şi extinse.

Gândiţi-vă la John Meriwether şi Managementul Capitalului pe Termen Lung.

7investirea angajaţilor cu mai multe puteri în cadrul organizaţiei, cu scopul de a atinge mai uşor obiectivele comune (n. red.)

În ameţitorii ani ’80, Meriwether era printre cei mai ageri. Conducea un grup de comercianţi de legătură care generau profit pentru Salomon Brothers. În 1994, el şi alţi doi, câştigătorii Premiului Nobel pentru economie Myron Scholes şi Robert Merton, au înfiinţat Managementul Capitalului pe Termen Lung, un fond de investiţii cu reguli destul de neclare, cunoscut şi ca „fonduri speculative”. Clienţii lor erau persoane extrem de bogate. Teoriile lor strălucite erau foarte puţin înţelese, dar foarte admirate deoarece nu puteau da greş! Şi timp de trei ani au obţinut nişte rezultate spectaculoase, aproape incredibile. Până în 1998 investiseră în jur de 90 de miliarde de dolari, cea mai mare parte din ei fiind împrumutată. Dar nimeni nu şi-a făcut griji. Experţii care se ocupau ştiau ce făceau.

După ce firma s-a prăbuşit, Banca Rezervelor Federale din New York a intervenit pentru găsirea unei modalităţi de scoatere din dificultatea financiară, prin întrunirea rapidă a unui consorţiu de creditori care puteau preveni un colaps dezordonat ce ar fi putut afecta trilioanele de dolari din contracte şi zgudui încrederea existentă pe pieţele din toată lumea.

Strălucitul sistem pe care cei trei oameni îl imaginaseră şi îl vânduseră în mod subtil se ridicase la ceva mai mult decât un joc de ruletă uriaş, dar pentru că oamenii sunt atât de doritori să-şi pună toată încrederea în experţi, schema lor absurdă a fost acceptată de unii dintre cei mai înţelepţi oameni de pe Wall Street.

Mai recent, prin 2007, am văzut pieţe financiare aflate în dificultate deoarece urmau modele statistice ce subestimau în mod absurd pericolul reprezentat de creditele acordate la risc. Acest lucru a fost atribuit unei „erori de model”.

Nu era o eroare de model. Era o eroare umană. Orice persoană cu bun simţ ar fi putut prezice că multe împrumuturi către oameni care nu dispuneau de mijloace pentru a restitui respectivele sume reprezintă o afacere proastă. Dar geniile din lumea financiară nu încetau să-şi planteze boabele magice. Şi toată lumea a fost surprinsă când n-a crescut niciun copac cu bani. Ce nebunie!

Perspectiva îngustă a ceea ce pare a fi ceva genial este de obicei opusul înţelepciunii.

Acest lucru este adevărat în special în managementul unei

întreprinderi mari. Managementul este o meserie, nu o ştiinţă. Feriţi-vă de cei care încearcă să matematizeze şi să cuantifice comportamentul uman. Am avut manageri şi consultanţi la Coca-Cola care percepeau oamenii ca pe nişte cifre. Nu aveau succes. Nu poţi pune cifre pe orice, în opinia mea, acest lucru reprezintă un eşec al imaginaţiei.

De-a lungul vieţii am întâlnit mulţi experţi care încercau să evalueze o afacere în raport cu toate celelalte afaceri din acel domeniu şi să întocmească un plan pentru a maximiza profitul, după modelul celorlalte companii din respectiva industrie. Este o eroare gravă, deoarece fiecare companie dintr-o anumită industrie ar trebui să lupte pentru a se diferenţia de celelalte, să fie unică în vreun fel, nu să fie la fel. Nu am privit niciodată Coca-Cola ca fiind *o* companie de băuturi răcoritoare, în mintea mea era – şi este – *Compania* Coca-Cola. Celelalte nu sunt imitatoare, după cum au insistat predecesorii mei din companie. Pur şi simplu nu vând Coca-Cola.

Când vine vremea să trag linie, după ce am terminat de ascultat toate geniile din marketing şi finanţe care au făcut paradă prin biroul meu, îmi dau seama că sunt de acord cu economistul Ludwig von Mises: „Datele statistice… ne spun ce s-a întâmplat într-un caz istoric, care nu se va mai repeta niciodată".

Trebuie să recunosc că, de obicei, experţii şi consultanţii externi sunt chemaţi doar pentru a valida o decizie luată deja de către un manager nesigur de autoritatea sa. Am fost întotdeauna fascinat de ceea ce s-a întâmplat la Chrysler după moartea fondatorului şi liderului Walter P.

Chrysler. Managerii erau atât de nesiguri pe ei înşişi încât aveau şedinţe în care încercau să intre în legătură cu Chrysler pentru a afla ce ar fi făcut fondatorul. Nu există dovezi cum că ar fi reuşit să-i contacteze. Iar dacă ar fi reuşit, probabil că i-ar fi dat pe toţi afară.

Managerii implicaţi în restructurări, obişnuite în urma unor fuziuni sau în cazul restrângerii unei afaceri, se confruntă de obicei cu situaţia dureroasă de a concedia mai mulţi angajaţi. În loc să le aducă la cunoştinţă direct şi cinstit oamenilor afectaţi, uneori ei încearcă să arunce vina pe noul plan de afaceri întocmit de o firmă de consultanţă externă. Cred că e culmea laşităţii. Dacă ai un plan nou, e copilul tău.

Eşti responsabil de el. Până la urmă, dacă nu vrei să-ţi asumi responsabilitatea, dacă cedezi autoritatea ta unei terţe persoane – unui expert – oricum nu vei reuşi să duci la bun sfârşit noul plan.

Mi-am făcut o regulă că nicio veste proastă, inclusiv concedierea cuiva, nu poate fi transmisă prin e-mail, printr-o notă sau printr-un apel telefonic. Orice subiect care poate avea un impact psihologic puternic merită o comunicare faţă în faţă.

În ultima sa scrisoare către acţionarii de la General Electric, Jack Welch i-a sfătuit: „Să urâţi birocraţia din organizaţia voastră". De unde şi următoarea mea regulă.

A opta IUBESTE-ŢI BIROCRAŢIA regulă

Când m-am mutat, în 1973, de la Houston, în clădirea sediului principal Coca-Cola din Atlanta, în calitate de vicepreşedinte executiv, am găsit-o pe secretara mea, Florence Kalinowski, în lacrimi. Venise cu câteva zile mai devreme pentru a aranja biroul. Dar nu putuse.

De ce?

Nu putea face rost de creioane.

În Houston, în cadrul organizaţiei mai mici şi mai puţin structurate, Foods Division, dacă avea nevoie de creioane cobora direct la depozitul cu rechizite de la capătul coridorului. În Atlanta, trebuia să completeze o serie de formulare de cerere şi, deoarece era după-amiaza târziu, persoana care se ocupa de aceste formulare plecase deja de la serviciu. Aceasta fusese ultima picătură pentru Florence. Se luptase cu birocraţia de la sediu două zile întregi pentru a instala un copiator, pentru a lega telefoanele, pentru a schimba hârtia şi plicurile, pentru a aduce o cartotecă mai mare şi aşa mai departe, până când, într-un final, a cedat.

„Nu pot să fac nimic", spunea ea plângând. „Nu pot face rost nici măcar de capse pentru capsatorul pe care l-am cumpărat eu!"

Am trimis-o acasă şi am sunat-o pe soţia mea, Mickie, să-i spun că nu puteam munci în ziua aceea şi că puteam să cinăm mai repede şi să mergem apoi la un film".

Dacă vrei să nu faci nimic, ai grijă ca problemele administrative să fie înaintea tuturor celorlalte! Iubeşte-ţi birocraţia!

Cuvântul „birocraţie” a apărut pentru prima dată în literatura economică franceză, undeva pe la mijlocul secolului al XVIII-lea, de la franţuzescul „bureau” (birou) şi grecescul „kratos” (putere). Mulţi politicieni şi sociologi din secolul al XIX-lea şi începutul secolului al XX-lea au dezbătut avantajele şi dezavantajele birocraţiilor. După cum vă aşteptaţi, existau multe dezavantaje. Zgârcitul scoţian Thomas Carlyle a denumit birocraţia „pacostea continentală”.

Dar mai existau şi cei care recunoşteau că birocraţia era bună, dacă nu necesară. Din punct de vedere istoric, probabil că a evoluat destul de logic pornind de la cele mai dificile necesităţi administrative implicate în conducerea oricărei întreprinderi mari.

Într-o societate tribală primitivă, presupunem că liderii se impuneau doar prin carisma lor. Şi, asemenea războinicilor maori, dacă aveau destul foc în priviri, deveneau căpetenii sau despoţi războinici. Totuşi, pe măsură ce societăţile au devenit din ce în ce mai complexe, o conducere bazată pe carismă nu a mai fost suficientă. În mod clar, chinezii nu şi-ar fi putut construi imperiul lor timpuriu, sau egiptenii, sau romanii fără o formă de organizare birocratică. Chiar şi în cazul sclaviei, forţa brută nu ar fi putut rezolva toate detaliile.

La începutul secolului al XX-lea, sociologul german Max Weber a subliniat faptul că, în timp, în organizaţiile sociale mari ordinele ierarhice ale autorităţii se formalizau. De-a lungul timpului s-au constituit regulile scrise, pregătirea specializată şi, cel mai important, *birourile* cu titluri şi funcţii definite.

Invenţiile omenirii care mi se par mie cele mai remarcabile sunt cele pe care le luăm drept bune, pentru că, acum, că le avem, ni se par atât de evidente. De exemplu, cine, în urmă cu mii de ani, a inventat ideea de bani? Ce idee bună, să iei nişte bucăţi din ceva materiale (argint, aur, scoici, perle) şi să le dai apoi în schimbul unor bunuri tangibile. (Mai am ceva de adăugat despre bani puţin mai încolo.)

Pentru mine, ideea *biroului* într-o birocraţie este la fel de strălucită.

Weber a considerat sistemele birocratice destul de sumbre – nişte maşini robotice eficiente dar impersonale. Dar în societatea noastră modernă, cu numeroasele noastre instituţii complexe, am fi pierduţi fără asemenea birouri. În cadrul guvernului şi al oricărei

organizaţii mari de afaceri avem birouri peste birouri: vicepreşedintele de vânzări, directorul de distribuţie, managerul resurselor umane, toţi înşiraţi frumos într-o organigramă. În timp, fiecare birou poate fi ocupat de o serie de oameni, care îndeplinesc sarcinile respectivului birou pentru a atinge scopurile fixate de companie. E minunat. Oamenii se schimbă, dar atribuţiunile birourilor rămân aceleaşi. Dacă dorim să păstrăm continuitatea autorităţii avem nevoie de această capacitate.

Am spus întotdeauna că orice autoritate sau influenţă aş fi avut în lumea Coca-Cola, aceasta a emanat din cuvântul de pe cartea mea de vizită care-mi definea *biroul*: „Preşedinte". Nu din numele meu aflat în josul cărţii de vizită. Iar importanţa titlului a rezultat din al doilea nume de pe cartea de vizită: „Compania Coca-Cola". Cel mai puţin important nume de pe cartea de vizită era al meu.

Vorbesc serios.

Dar cred, de asemenea, că elegantul mecanism geometric al organizaţiei nu ar trebui să stea în calea creativităţii umane şi a productivităţii indivizilor.

În fiecare birou dintr-o organizaţie trebuie să existe loc pentru calităţi inefabile, cum ar fi: personalitatea, creativitatea personală, sentimentele personale, angajamentul emoţional personal, imaginaţia personală.

Liderii organizaţiilor complexe mânuiesc cu greu aceste lucruri. Nu e deloc uşor. Trebuie să existe reguli şi rutină în fiecare afacere pentru a menţine ritmul corect în toate. Cu timpul, totuşi, se pare că, în mod inevitabil, regulile şi rutina devin mai importante decât scopurile pe care au fost proiectate să le servească. Regulile şi rutina devin rigide, ritualuri învechite şi obstacole în calea energiei pozitive a sistemului.

Birocraţii care conduc aceste ritualuri le păzesc cu preţul vieţii, pentru că orice schimbare le subminează propria putere sau autoritate. Treptat, chiar şi birocraţii înşişi devin un impediment major în calea progresului de orice natură şi garantează eşecul.

Şi cât de ocupaţi ne fac! Creează rapoarte şi note interne. Îşi acoperă urmele cu mii de e-mailuri şi note în fişiere. Merg noaptea acasă plângându-se de cât de mult muncesc, dar în realitate nu a avut

loc niciun eveniment productiv toată ziua. Într-o asemenea întreprindere, eşecul e garantat. Potrivit unei statistici de acum câţiva ani a patronatului din industria hârtiei, peste 500 de miliarde de copii sunt făcute anual pe copiatoarele din birouri în SUA. Iar în ceea ce priveşte productivitatea de anul trecut a copiatoarelor, experţii încă numără. Nu înţeleg cine poate copia atâta! Şi ce? Cui? Am crezut că e-mailul va elimina toată risipa de hârtie.

(Uitaţi ce a stârnit de fapt Xerox!)

Deoarece mi-am petrecut primii ani în jurul afacerii cu vite a tatălui meu, mi-a fost clar că, dacă menţii amestecul potrivit de masculi şi femele, vei avea în final mult mai multe animale. Birocraţiile se înmulţesc la fel. Iată cum funcţionează totul: Instalezi un manager şi în 18 – 19 luni el sau ea are un asistent. Asistentul devine junior manager şi ghiciţi ce? Un alt asistent. Şi tot aşa.

Există straturi peste straturi de oameni, dar, când sună un client, nu e nimeni acasă. Toată lumea e în vreo şedinţă. Aceste şedinţe generează şi mai multe hârţoage, mai multe e-mailuri, mai multe telefoane, mai multe şedinţe. De multe ori există şedinţe care planifică şedinţe. Şedinţele sunt slujbele religioase ale birocraţiei, iar birocraţii sunt deosebit de evlavioşi.

Pe când eram la Coca-Cola Foods Division din Houston, nu prea aveam birocraţie. Eram o companie tânără creată prin fuziunea Duncan Foods şi Minute Maid. Charles Duncan, care conducea unitatea, era un întreprinzător inteligent, dur şi econom, cu origini scoţiene. Detesta birocraţia şi a făcut tot ce a putut pentru a o ţine sub control. La Foods Division nu aveam cinci straturi de management între portar şi preşedinte. Ne mişcăm rapid şi eficient, aş putea adăuga chiar profitabil.

Mai târziu, Charles a devenit preşedintele Companiei Coca-Cola, apoi consilier prezidenţial în timpul administraţiei Carter. Când mi-a cerut să îl urmez în Atlanta la divizia SUA de băuturi răcoritoare m-a avertizat că era nevoie de schimbări majore pentru a ajusta sistemul mare şi învechit de la sediul Coca-Cola. Avea dreptate.

La scurt timp după ce am ajuns şi am descoperit că marea birocraţie Coca-Cola o făcuse să plângă pe Florence din cauza acelor creioane imposibil de obţinut, am început să învăţ o altă lecţie despre o

birocraţie mare: ei nu spun niciodată nu. Doar că nu fac ceea ce vrei tu, atunci când vrei tu.

După ce mă instalasem în clădirea sediului din SUA, am remarcat într-o zi că un covoraş dintr-unul dintre lifturi era uzat şi zdrenţuit. Prin urmare, i-am spus lui Florence să sune la departamentul de întreţinere şi să le spună să-i înlocuiască. Câteva luni mai târziu i-am spus lui Florence că nu înlocuiseră covoraşul. Mi-a răspuns că nu, într-adevăr, dar că aveau de făcut mai multe lucruri de rutină legate de întreţinere şi că era pe listă.

Un an mai târziu, când am devenit preşedintele diviziei, am menţionat că încă nu fusese schimbat covorul din lift. Mi s-a răspuns că era prevăzut chiar pentru atunci. Când, doi ani mai târziu, m-am mutat de la Coca-Cola SUA la birourile corporaţiei, nici atunci nu fusese schimbată carpeta. Departamentul de întreţinere nu ne-a refuzat niciodată cererea. N-am auzit niciodată „nu". Şi totuşi nu am obţinut un alt covor.

Dacă vrei să împiedici orice progres real, asigură-te că problemele administrative au întâietate. Iubeşte-ţi birocraţia!

Fiecare organizaţie are punctele sale de strangulare, alte amprente ale unei birocraţii consolidate pe care nimeni, nici măcar managerii de la nivel înalt, nu o pot străpunge. Să nu cumva să îndrăzneşti să-i insulţi pe apărătorii acelor puncte de strangulare, pentru că vor tărăgăna şi mai mult ceea ce au de făcut. Acum câţiva ani, când centrele de copiere deveniseră ultimele inovaţii pentru birouri şi toate copiile se făceau pe copiatoare mari, centralizate, anumite puncte masive de strangulare au început să blocheze calea operaţiunilor eficiente. În multe cazuri, persoana responsabilă de proces devenea de obicei un tiran încăpăţânat, consumat de propria putere şi autoritate. Pentru a ţi se executa chiar şi cel mai simplu, cel mai de rutină ordin, erai nevoit să flatezi oamenii la nesfârşit.

Situaţii asemănătoare există în fiecare departament dintr-un sistem birocratic şi nu se poate trece de aceşti baroni interni. A sări peste persoana care conduce departamentul care administrează deplasările în interes de serviciu sau peste cea care conduce departamentul de aprovizionare care se ocupă de agrafe pentru hârtie va genera, mai târziu, un comportament răzbunător faţă de tine. Drept

rezultat, ca să obţii orice serviciu din partea lor, chiar şi doar un bilet sau o agrafă pentru hârtie, trebuie să porţi bătălii personale. Nu cu mult timp în urmă, într-o rubrică dedicată acestor tirani ai birourilor, editorialistul de la *Wall Street Journal,* Jared Sandberg, a scris despre un agent de achiziţii deosebit de obstrucţionist care solicita un formular de cerere pentru cel mai mic lucru. Când a venit la el o secretară pentru că nu mai avea formulare de cerere, acesta i-a spus: „Completează un formular de cerere".

O birocraţie sclerotică e frustrantă, deoarece birocraţii adânc înrădăcinaţi în sistem nu numai că produc foarte puţin ei înşişi, dar în mod clar îi împiedică şi pe ceilalţi să-şi facă treaba. Birocraţii sunt atât de ocupaţi să-şi protejeze propriile jucării, încât ar bloca fluxul de informaţii esenţiale şi ar submina orice oportunitate de succes pentru a şi-o mări pe-a lor.

Vechea lege a junglei afacerilor, „Succesul tău este eşecul meu", este cât se poate de operaţională într-o birocraţie foarte stratificată. Aproape că poţi simţi mirosul de sânge. Rivalitatea face parte din natura umană. Dar, de cele mai multe ori, cu cât problemele sunt mai mici şi cu cât rivalitatea e mai irelevantă, cu atât bătălia este mai neproductivă.

Toată instituţia devine un Gulliver legat de sute de liliputani. Se spune că există un nou joc numit Birocraţia. Toată lumea stă într-un cerc şi prima persoană care face ceva pierde.

Dacă vrei să-ţi pierzi unul dintre cele mai bune talente pe care le ai, asigură-te că problemele administrative au întâietate. Iubeşte-ţi birocraţia!

Experţii în resurse umane mi-au spus că atunci când pierzi un manager de nivel mijlociu, costul găsirii, atragerii şi instruirii unui înlocuitor va fi cel puţin de două ori mai mare decât salariul mediu anual al precedentului angajat. În mod clar, e mai avantajos să păstrezi oamenii buni. Cât am fost la Coca-Cola, am luptat să ne păstrăm cei mai talentaţi oameni, după cum au făcut majoritatea companiilor. Într-o companie de talie mondială, e inevitabil să se ajungă şi la concedieri. Dar dacă auzeam că un angajat pe care-l apreciam era nemulţumit, încercam foarte repede să aflăm de ce şi să încercăm să reparăm situaţia. Uneori, informaţia nu ne parvenea la timp şi pierdeam

persoana în cauză înainte să apucăm să facem ceva. Alteori nu putea fi făcut nimic.

Dar am învăţat din experienţă că unul dintre motivele pentru care pleacă unii dintre angajaţi nu sunt nici banii, nici gradul de dificultate al muncii. Ci birocraţia! Nu-şi puteau face treaba. Erau frustraţi, dar, spre deosebire de managerul Coca-Cola din Japonia care arunca frecvent notele şi directivele primite de la sediu, ei nu aveau curajul să facă acelaşi lucru.

La interviurile luate la plecare, răspunsul la întrebarea „De ce plecaţi?" era de obicei din pricina birocraţiei înăbuşitoare.

Una dintre cele mai mari provocări în orice companie mare este întotdeauna eliminarea birocraţiei nefolositoare. În calitate de preşedinte al Coca-Cola, m-am descris întotdeauna drept un portar bine plătit. Datoria mea era să păstrez pasajele libere pentru ca asociaţii noştri inteligenţi să-şi poată face treaba, care implica crearea şi servirea clienţilor şi creşterea valorii acţiunilor.

În cariera mea în afaceri am ajuns foarte devreme la concluzia, deloc surprinzătoare, că fiecare afacere se rezumă în principal la servirea eficientă a clienţilor actuali şi la aducerea unor clienţi noi. Fie că te ocupi de maşini, de cosmetice sau de computere, eşti într-o afacere cu clienţi. Chiar dacă afacerea ta implică ceva mai neobişnuit, cum ar fi stingerea focurilor iscate de ulei, trebuie să-ţi vinzi expertiza în stingerea focurilor iscate de ulei înainte ca cineva să se gândească măcar că s-ar putea folosi de serviciile tale speciale. Red Adair, care chiar stingea focuri provocate de ulei, şi-a vândut reputaţia în jurul lumii astfel încât numele său, numele „mărcii" sale, a devenit sinonim cu această aptitudine.

Marca Coca-Cola este sinonimă cu sentimente bune, vremuri bune, răcorire. „Lucrurile merg mai bine cu Cola" susţinea reclama, iar cât timp lucram pentru companie, treaba noastră era să ţinem tot şi pe toţi concentraţi pe certitudinea că fiecare persoană cu care intram în contact era convinsă că lucrurile chiar mergeau mai bine cu Cola. De la oamenii care răspundeau la telefon, la bărbaţii şi femeile implicaţi în sistemul de îmbuteliere, de la biroul preşedintelui şi până la consiliul de administraţie, chiar dacă facem lucruri diferite, adevărata noastră treabă este să vindem Coca-Cola.

O poveste legendară, ştiută în companie, spune că, o dată, domnul Woodruff şi consilierul general al companiei se aflau într-o întrunire cu câţiva oameni care-i cunoşteau pe amândoi. La un moment dat, domnul Woodruff i-a cerut avocatului să le spună celor prezenţi care era slujba lui. Fără nicio clipă de ezitare, consilierul general a răspuns, „Domnule Woodruff, eu vând Coca-Cola".

Acest rol a fost întotdeauna în capul listei mele cu responsabilităţi. Am încurajat gândirea orientată spre vânzări în toată compania şi în întregul sistem Coca-Cola din întreaga lume. Fiecare cheltuială pe care am avut-o, fiecare departament pe care l-am creat, fiecare proiect pe care l-am abordat trebuia să răspundă la întrebarea de bază: Va ajuta acest lucru la crearea şi servirea clienţilor? Dacă răspunsul nu era un „Da!" puternic şi pozitiv, orice am fi cheltuit sau întreprins trebuia eliminat. Odată ce decizi că ai de făcut 50 de lucruri care nu au legătură cu clienţii tăi, ai în curând 50 de birocraţii compuse din indivizi care fac lucrurile foarte bine, dar pe care nu trebuiau să le facă deloc pentru că nu sunt utili în niciun fel clientului.

Multe companii rătăcesc drumul. Când decolează sunt săraci şi umili, privesc fluxul monetar şi aşteaptă să vină poşta de luni pentru a vedea ce pot cheltui marţi. Pe măsură ce au tot mai mult succes le e uşor să fie tot mai relaxaţi, sădind astfel seminţele eşecului. Le scapă simţul disciplinei. Există din ce în ce mai mulţi asistenţi şi în curând se naşte o nouă realitate. Oamenii se uită unii la alţii şi întreabă: „Cum am putut să creştem atât de mult? Cine sunt toţi oamenii aceştia?" Se întâmplă.

Iniţial, Dell Computers a fost o companie extrem de fragilă. În timp au tot crescut şi au adăugat tot mai multe straturi de conducere. Nu mai aveau profit şi şi-au pierdut statutul de „numărul unu" în favoarea Hewlett-Packard. În acel moment, fondatorul, Michael Dell, a reintrat în companie pe post de director general. Unul dintre primele lucruri pe care le-a făcut a fost să scrie un e-mail tuturor angajaţilor: „Avem oameni foarte buni… dar mai avem şi un nou duşman: birocraţia, care ne costă foarte mult şi ne trage în jos. Noi am creat-o, noi i-am făcut pe oameni subiecţii ei şi tot noi trebuie s-o reparăm".

Există o axiomă că birocraţiile se vor ciocni şi vor lucra unele împotriva celorlalte. Am muncit din greu pentru a minimiza fricţiunea,

neîncurajând pe nimeni să vină în biroul meu pentru a critica un alt departament. Dacă existau critici, doream să fie spuse într-o încăpere, când toţi se uitau unii la alţii. De asemenea, am încercat să descurajez oamenii din a-mi da informaţii sau a-mi adresa vreo întrebare pe coridor. E foarte uşor să fii prins în ceea ce numesc management în drumul spre baie!

Te îndrepţi spre baie şi cineva se descheie la nasturi spunându-ţi, „Voiam să-ţi vorbesc despre ceva". Am încercat întotdeauna să-i ţin deoparte spunând, Aşteaptă până la întâlnirea operaţională şi vorbim atunci despre asta". De cele mai multe ori ne puteam rezolva conflictele, sau cel puţin puteam controla potenţialele daune.

Birocraţia este o bestie greu de îmblânzit.

Un comitet este un grup de oameni care separat nu pot face nimic, dar împreună decid că nu se poate face nimic.

Fred Allen

Warren Buffett a spus că, într-una dintre companiile pe care le-a preluat Berkshire Hathaway, în prima lună au eliminat 54 de comitete care devorau în jur de zece mii de ore-om în fiecare lună. După cum a spus Buffett, „E de necrezut cât de mult poate creşte birocraţia în afaceri, mai ales în cele în care poţi pasa aproape toate costurile consumatorilor".

Pe post de exemplu pozitiv, în 2007 Berkshire Hathaway deţinea peste 76 de companii cu circa 232.000 de angajaţi, care asigurau venituri de peste 18 miliarde de dolari. Personalul de la sediul lor central este format din 19 oameni.

Peter Drucker şi-a petrecut peste 60 ani din viaţă predând, oferind consultaţii şi scriind peste 30 de cărţi. Una dintre cele mai coerente teme ale sale era că întreprinderile inteligente nu-şi supracontrolează angajaţii, dându-le ordine pentru cel mai mic detaliu al vieţii. Întreprinderile inteligente îşi preţuiesc angajaţii şi le încurajează contribuţiile şi sclipirile creative. În schimb, întreprinderile proaste lasă ca straturile de birocraţie să înăbuşe imaginaţia angajaţilor.

Ce *faci, Robert? Nimic. Dar tu ce faci, George? Eu sunt rezerva lui.*

Criticile lui Drucker cu privire la birocraţie au culminat cu un articol-reper intitulat „Sell the mailroom", care a apărut în *Wall Street Journal* în 1989 şi a fost republicat în 2005. Într-o perioadă în care marea majoritate a afacerilor erau ocupate, încercând să îmbunătăţească eficienţa personalului auxiliar, Drucker a sugerat că ar trebui să fie eliminat în totalitate, transferând atribuţiile unor întreprinzători independenţi. Drucker a notat:

Activităţile auxiliare şi serviciile interne sunt de fapt monopoluri. Nu au mare interes în a-ţi îmbunătăţi productivitatea. Până la urmă, nu există competiţie. De fapt, au mijloace de constrângere considerabile pentru a-şi îmbunătăţi propria productivitate. În organizaţia, afacerea sau guvernul tipic, standardul şi prestigiul unei activităţi sunt judecate după mărime şi buget; în special în cazul unor activităţi care, cum ar fi cele de birou, de întreţinere şi auxiliare, nu au o contribuţie directă şi măsurabilă atunci când se trage linia. Mărirea productivităţii unei astfel de activităţi nu este deloc modul de a avansa şi de a avea succes.

Atunci când personalul auxiliar intern e criticat pentru că nu-şi face bine treaba, managerii pot răspunde angajând mai mulţi oameni. Un întreprinzător extern ştie că va fi dat afară şi înlocuit cu un competitor mai bun dacă nu va perfecţiona calitatea şi nu va reduce costurile.

Externalizarea în scopul de a crea o organizaţie mai monotonă, mai searbădă, este un mijloc mai eficient şi, cu siguranţă, mai inovator de a conduce o afacere.

Dacă vrei să eşuezi, iubeşte-ţi birocraţia până la moarte!

Mai am de făcut o singură observaţie legată de riscurile birocraţiei: în cel mai rău caz, poate face mai mult decât doar să împiedice succesul, poate să precipite dezastrul.

La 28 ianuarie 1986, naveta spaţială *Challenger* a explodat la scurt timp după ce s-a ridicat de la sol, omorându-i pe toţi cei şapte membri ai echipajului. Printre ei se afla şi Christa Meăuliffe, prima participantă a programului NASA – Profesor în spaţiu.

La 1 februarie 2003, naveta spaţială *Columbia* a ars când a

reintrat atmosferă, deasupra Texasului, omorându-i pe toţi cei şapte membri ai echipajului.

Ambele dezastre au fost atribuite unor defecţiuni tehnice.

Deoarece nu avem cunoştinţele necesare, putem doar specula pe baza informaţiilor care au ieşit la lumină pentru public şi a altor analize de după misiune. Sunt mulţi aceia care nu sunt de acord cu aceste lucruri, dar mai mulţi analişti par a fi de acord că eşecurile tehnice din aceste misiuni au fost în parte consecinţa eşecului birocratic.8 Decizia de a lansa ambele navete a fost luată de o birocraţie NASA pluristratificată, care încerca să servească o multitudine de stăpâni: comunitatea ştiinţifică, Pentagonul, administraţia şi Congresul. În plus, existau furnizori de componente şi sisteme care aveau, de asemenea, un rol în procesul de luare a deciziilor.

Oricine a trebuit să ia vreodată o decizie ce implică sentimente ştie câte forţe pot fi implicate şi cum acestea pot înlătura considerentele cele mai raţionale. Experienţele mele în luarea deciziilor, în special cu New Coke, mă fac să cred că NASA s-ar fi putut confrunta cu probleme similare, dar, bineînţeles, mult mai importante, în procesul de luare a deciziilor. După cum am spus mai devreme, cu cât entuziasmul e mai mare, cu atât presiunea e mai mare şi cu cât sunt mai mulţi bucătari în bucătărie, cu atât sunt mai mari şansele ca luarea deciziilor în mod birocratic să fie ori oprite de tot, ori decizia va deveni un exerciţiu de exprimare a dorinţelor în grup. Ca şi cu New Coke, ca şi în cazul unor fuziuni sau achiziţii, nimeni din echipă nu vrea să fie cel care strică parada!

Şi când în joc există multe forţe contracarante, într-o birocraţie stratificată luptele pentru supremaţie pot face situaţia şi mai dificilă. În cele din urmă, o birocraţie poate deveni atât de disfuncţională, încât pur şi simplu nu mai există nicio persoană care să *poată* strica parada. Echipa nu poate face niciodată nimic care să semene cu o decizie obiectivă. În cadrul NASA, dovezile par să indice că responsabilităţile au fost atât de difuze, încât toată lumea a crezut că altcineva din sistem

8 Jeff Forrest, „The Challenger Shuttle Disaster: A Failure in Decision Support System and Human Factor Management”. Pregătit iniţial în 26 noiembrie 1996; publicat în 7 octombrie 2005, la URL DSSResources.COM.

va descoperi vreo eroare. Dar nu s-a întâmplat asta. Din mărturiile de după dezastru se pare că deciziile finale nu au fost luate de către cei care aveau cele mai bune informaţii, ci de cei cu mai multă putere.

Povestea dezastrului produs de uraganul Katrina este un studiu de caz pentru birocraţia disfuncţională. Se scriu şi se vor mai scrie cărţi despre eşecurile birocratice săvârşite La orice nivel decizional, eşecuri care au provocat suferinţe de nedescris şi moarte.

Când birocraţiile din afaceri nu funcţionează bine, procesul devine dificil şi costisitor. Se pierde foarte mult timp reparând lucrurile; de aceea, oamenii sunt mai pasibili să greşească din cauza frustrării adunate, tot încercând să treacă la acţiune. Dar asemenea greşeli costă bani.

Când birocraţiile se ciocnesc în privinţa luării unor decizii de viaţă şi de moarte, costurile pot fi catastrofice. (În mod clar, pe baza performanţelor recente, NASA şi-a îmbunătăţit procesul de luare a deciziilor şi a găsit o modalitate de a-şi armoniza birocraţiile. Agenţia Federală de Administrare a Urgenţelor şi-a eficientizat, din câte se pare, politicile şi procedurile pentru a elimina straturile de birocraţie.)

A noua I TRIMITE MESAJE CONFUZE regulă

Problema cu comunicarea este iluzia că s-a realizat.

George Bernard Shaw

Dacă trimiţi mesaje confuze angajaţilor sau clienţilor tăi, îţi pui în pericol poziţia competitivă şi te aşteaptă eşecul. Jack Welch a menţionat că atunci când a preluat General Electric, compania era un talmeş-balmeş de mesaje confuze, cu multe unităţi vechi, toate la marginea prăpastiei. La începutul anilor ’70, la Coca-Cola existau mai multe situaţii în care comunicarea era, în cel mai bun caz, amăgitoare, în special cu oamenii noştri şi cu îmbuteliatorii, dar şi cu clienţii noştri reprezentaţi de lanţurile de magazine. O situaţie problematică a avut loc în departamentul care se ocupă de fântânile Coca-Cola, unde conducerea a tot trimis o serie de mesaje confuze.

Precum părintele care-i spune copilului „Spală-ţi farfuria sau nu primeşti desert!”, aşa le-am spus şi noi, dar nu am vorbit serios. Au primit oricum desertul.

Când am venit în Atlanta, în 1973, să lucrez în operaţiunea cu băuturi răcoritoare, departamentul care se ocupa de fântâni era iubita

istorică a companiei. Până la urmă, cu acea fântână cu răcoritoare din Atlanta a început totul pentru Coca-Cola şi, an după an, ne-am continuat frumos drumul, vânzându-ne produsele în ceşti sau pahare în tot felul de magazine, de la McDonald's la stadionul Yankee. Aveam în jur de 700 de reprezentanţi comerciali care erau în legătură cu aceşti clienţi. Unii dintre ei deserveau lanţurile de magazine, mergând la sediile lor centrale. Marea majoritate a reprezentanţilor comerciali erau pe teren, la fiecare magazin, ajutând clienţii să vândă cât mai bine produsul. Fără îndoială, Coca-Cola era lider pe piaţa fântânilor din întreaga lume.

Problema era… de fapt existau mai multe probleme. În principal, ei bine, aşa, dintr-odată, pierdeam bani!

Pentru început, la sfârşitul anilor '60, departamentul care administra fântânile a înfiinţat un sistem ciudat de distribuţie, bazându-se pe previziunile comercianţilor cu privire la cât ar vinde un magazin într-un an calendaristic. Majoritatea comercianţilor buni sunt prin natura lor optimişti. Astfel că magazinele au primit toţi banii pentru promoţii la începutul anului pe baza previziunilor comercianţilor. Problemele au apărut în decembrie, când vânzările de Coca-Cola la pahar erau cu mult mai mici decât se estimase.

Nu trebuie să fii matematician pentru a-ţi da seama că s-au plătit bani de către companie pentru vânzări care nu au avut loc, iar marjele brute de profit au dispărut. Acest lucru în sine era un mesaj confuz adresat magazinului cu vânzări la fântână, dar şi companiei.

Pe lângă această ciudată organizare, am tot absorbit costurile mărite ale ingredientelor din sirop pentru că părea bătut în cuie faptul că preţul siropului din Coca-Cola pentru magazine era fix. Câţiva ani mai târziu, costurile se măriseră, iar marjele de profit au scăzut, conducerea de la acea vreme refuzând să se ocupe de problemă, temându-se că o majorare de preţ ar putea să ne pună în pericol afacerea şi ar face-o vulnerabilă în faţa unui atac din partea competiţiei. Adevărul era că, în timp ce costurile noastre creşteau, creşteau şi cele ale competitorilor noştri şi eu eram de părere că nu-şi prea permiteau să nu ne urmeze exemplul.

Atunci mi-a cerut Charles Duncan să vin în Atlanta şi să lucrez cu preşedintele Coca-Cola SUA, Luke Smith. Prima mea sarcină a fost

să mă ocup de această problemă cu departamentul care administra fântânile. După ce am revizuit puţin situaţia, era clar că nu aveam o altă alternativă decât să mărim preţul. Manager după manager din acest departament a venit la mine şi mi-a explicat cu grijă că nu puteam mări preţurile. După ce i-am ascultat, am luat totuşi hotărârea, într-o vineri, să mărim preţul cu 5,3 cenţi pe litru.

Luna următoare am constatat că nu ne-a omorât competiţia. Şi-au mărit şi ei preţurile.

Asta ne arată cum o idee poate deveni atât de înrădăcinată, încât n-o mai poţi clinti. Din afară, am putut privi puţin diferit lucrurile faţă de cei din interior. Am făcut o schimbare. Şi n-a fost sfârşitul lumii.

Am pomenit despre minunata invenţie care sunt banii. În numeroşii ani petrecuţi în lumea afacerilor, m-am gândit mult la cum se pot recunoaşte banii în termeni reali. Banii reprezintă marea noţiune abstractă care face posibil orice fel de comerţ.

Dar mi-am făcut mereu griji că treceam la asemenea niveluri de abstractizare în companie, încât nu mai puteam ţine evidenţa.

La Foods Division, în Houston, în 1971, am realizat că oamenii puteau absolvi cu o diplomă de bacalaureat sau cu un MBA, puteau munci pentru companie, să rămână acolo 40 de ani ocupându-se de operaţiuni de zi cu zi şi să nu vadă niciodată un dolar în bani lichizi. Nu se plăteşte nimic în bani gheaţă angajaţilor, furnizorilor, către massmedia pentru publicitate, agenţiei de publicitate în sine, agenţiilor de voiaj şi aşa mai departe. La sediu, directorii care se ocupă de personal au de-a face doar cu bugete care nu sunt decât nişte numere în alb-negru. E foarte dezamăgitor. E atât de abstract, încât nu are sens.

În Las Vegas, un crupier ar fi concediat dacă ar apărea bani pe o masă şi nu ar dispărea într-o secundă. Nu vor ca oamenii să se gândească la dolari şi cenţi adevăraţi, aşadar folosesc jetoane colorate. Jucătorii vor lăsa bacşiş un jeton de 50 de dolari pentru o băutură gratuită, pentru că nu se gândesc că sunt 50 de dolari. Se gândesc că e doar un mic jeton.

Guvernul federal cheltuie în jur de 7,4 miliarde de dolari pe zi. Un miliard e un număr înfricoşător. În urmă cu un miliard de minute, împăratul roman Adrian îşi construia zidul. Acum un miliard de ore strămoşii noştri trăiau în Epoca de Piatră. Acum un miliard de zile, nici

nu exista *Homo erectus.*

În urmă cu câţiva ani, C. Northcote Parkinson, în celebra sa carte *Parkinson's Law,* a sugerat că majoritatea oamenilor nu sunt în stare să înţeleagă cu adevărat ce sume de bani sunt reprezentate prin toate acele micuţe zerouri dintr-un plan de buget mare. Prind cu adevărat doar sume mult mai mici, precum câteva sute, sau, cel mult, câteva mii. M-am tot gândit la modalităţi de a-i face pe angajaţii de la Foods Division să se gândească la banii pe care-i cheltuiau, la fiecare dolar care intră şi iese. Într-un an mi-a venit o idee: „Hai nu doar să ne *gândim* la bani adevăraţi. Hai să-i*folosim". y*

L-am sunat pe directorul financiar şi i-am spus că în prima săptămână a lunii următoare voiam să fac totul cu bani lichizi. Dacă un director merge la New York, iar biletul costă 692 dolari, vreau să pună pe masă 692 de dolari. Dacă o reclamă de o pagină în *New York Times* avea să coste 19 458 de dolari, vreau ca persoana responsabilă să le dea 19 458 de dolari, bani gheaţă. Vreau să plătesc orice factură cu bani lichizi. Tot ce atingem. Bani gheaţă pentru salarii. Bani gheaţă pentru creioane. Pentru fiecare tranzacţie.

Foods Division nu era o afacere mică, dar niciun uriaş corporatist. Cu toate acestea, nu erau destui bani lichizi în toate băncile din Houston pentru a duce experimentul la bun sfârşit.

Bineînţeles, a fost o idee nebunească şi nu am fost niciodată în stare s-o aplicăm. Dar ar fi fost cu siguranţă o lecţie interesantă ca oamenii să poată intra în contact cu bani reali în locul cifrelor din bugete.

Nu am fost niciodată capabil să dramatizez în mod eficient realitatea dură a banilor, dar, cu departamentul ce administra fântânile, am reuşit cel puţin să-i conving că era important să producem bani.

Un ultim mesaj confuz către acelaşi departament a fost că oricât de bine sau de prost mergeau lucrurile, era o veche tradiţie ca în fiecare iarnă întreaga conducere a departamentului, toţi reprezentanţii comerciali şi partenerii lor de viaţă să se adune pentru o „şedinţă de vânzări", care era, de fapt, o petrecere fastuoasă într-o staţiune însorită şi exotică. Sigur, în anul în care am ajuns tot mai plănuiau şedinţa de vânzări, chiar dacă se pierdeau bani.

Mesaj confuz: „Nu contează ce faceţi. Oricum veţi fi recompensaţi”.

Aşadar, printre schimbările care se plănuiau, era şi faptul că performanţele slabe nu aveau să mai fie răsplătite. Pentru a comunica acest lucru, am anunţat, „Anul acesta vom avea şedinţa de vânzări în Chicago. Chicago e un oraş interesant, dar nu e o staţiune în ianuarie. Ne vom întâlni la un hotel comercial. Un hotel mai degrabă de mâna a doua. Fără parteneri. Vom sta câte doi în cameră”.

Le-am spus că nici mie nu-mi plăcea hotelul şi nici Chicago în luna ianuarie. Dar nu puteau cheltui bani pe care nu-i aveau.

Au înţeles.

Anul următor au avut creşteri fabuloase de vânzări şi profit şi am petrecut foarte frumos în Hawaii. Cu tot cu parteneri!

Şi au făcut bani în fiecare an după aceea.

Există în viaţă multe lucruri mai importante decât banii şi toate costă bani.

Fred Allen, din nou

(Ar fi trebuit să predea la Şcoala de afaceri de la Harvard.)

Mesajele confuze ar putea fi tema uneia dintre cele mai urâte experienţe ale mele. În 1985 urma să primesc Premiul pentru pace Martin Luther King din partea guvernului jamaican. Erau prezenţi prim-ministrul Edward Seaga şi câţiva generali. La micul dejun, generalii îi tot şopteau primului ministru. Într-un final mi-a şoptit el mie: „După discurs, nu vei merge la maşină. Vom merge în camera ta”. Ceea ce am şi făcut. Pe cât puteam să văd în toate direcţiile ardeau focuri şi oamenii strigau şi scandau „A făcut Coca-Cola ceva aici, în Jamaica, despre care ar trebui să ştiu”?, Ah, nu. Oamenii sunt doar supăraţi pentru că preţul gazelor a crescut, dar nu vrem să riscăm”. Şi m-au îmbarcat într-un elicopter şi am decolat. Am considerat întotdeauna ironic faptul că eram acolo, primind premiul pentru pace, dar a trebuit să fugim cu un elicopter, cu mitraliorii pe fază!

La Coca-Cola, cea mai mare problemă legată de transmiterea de mesaje confuze a fost cu sistemul nostru mondial de îmbuteliere. Treptat, sistemul nu s-a mai sincronizat cu sistemul mondial de vânzare cu amănuntul şi era nevoie de o realiniere majoră. Sistemul, pur şi simplu, nu a mai ţinut pasul cu schimbările care se produseseră

în structura socială şi economică a lumii.

Doar dezvoltarea tehnologică era responsabilă pentru o bună parte din schimbările care se impuneau. Pe 10 iulie 1962 s-a transmis în direct un film de televiziune peste Atlantic, prin intermediul noului satelit de comunicaţii, Telstar. Din acel moment, rapid, pământul a devenit tot mai mic.

Astăzi, aveai impresia că, de la ţară la ţară, toată lumea de pe planetă se îmbracă puţin diferit, cântă alte cântece, citeşte alte publicaţii şi se uită la alte emisiuni de televiziune. A doua zi, toată lumea arăta la fel, cânta aceeaşi muzică, citea aceleaşi lucruri şi privea aceleaşi emisiuni.

Din Bangor, în Maine, până în Bangalore, în India, toată lumea purta Levi's, tricouri şi bascheţi. Prin anii '70, rock 'n roll-ul şi sporturile televizate uneau lumea ca niciodată până atunci. Toată lumea de peste tot îl cunoştea pe Muhammad Ali. Jocurile Olimpice din 1976 au fost urmărite de peste un miliard de oameni. Chiar şi aceleaşi mâncăruri erau servite peste tot.

Pe măsură ce lumea devenea tot mai mică şi „globalizată", CocaCola s-a trezit că trimite mesaje din ce în ce mai discontinue vastei sale reţele mondiale. Se părea că nu reuşim să-i facem pe toţi, din toată lumea, să privească aceeaşi pagină de marketing, să fie dedicaţi aceloraşi scopuri globale. Într-o vreme în care lumea devenea tot mai unită, noi nu deveneam. Se prea poate ca termenul „Coca-Cola" să fi fost al doilea cel mai cunoscut, după „OK", dar compania în sine avea identităţi foarte diferite în toată lumea. Iar seminţele eşecului începeau să dea roade.

Motivul principal era, pur şi simplu, modul în care fusese construit sistemul. Timp de mai multe decenii, afacerea internaţională Coca-Cola a fost creată de un grup de misionari ai companiei care fuseseră trimişi să convertească lumea. Fiecare a văzut acea lume prin ochii proprii şi erau, după cum am spus mai devreme, oarecum pe cont propriu. Li se dăduse foarte multă libertate, pentru că efectiv nu exista o altă metodă de a construi o afacere mondială atât de mare. Prin urmare, modul în care a fost dezvoltată afacerea şi modurile în care erau percepute produsul şi compania în diferite părţi ale globului erau diferite. Singurele lucruri care nu erau diferite erau gustul Coca-Cola,

marca, ambalajul şi pasiunea sistemului, şi o mare afacere globală a fost construită pe acest sistem. Acele diferenţe care existau totuşi, ne pot trimite de obicei direct până la omul care a creat iniţial acel colţ al lumii.

De exemplu, un pionier al Coca-Cola numit Bill Bekker a mers în America Latină. A găsit o lume în care existau populaţii uriaşe, dar posibilitate mică de câştig. Aşadar a proiectat o afacere bazată pe volum. A vândut milioane de lăzi de Coca-Cola la un preţ pe care şi-i puteau permite toţi, de la Rio Grande până în Patagonia. Prin urmare, în acea parte a lumii am avut o *afacere cu volum mare şi marjă de profit scăzută.*

În Europa, un alt pionier numit Max Keith lucra cu o populaţie mult mai mică, dar care avea un venit mai mare. Sucurile şi tot felul de băuturi erau deja un stil de viaţă în Europa, aşadar a poziţionat Cola ca fiind o desfătare specială pentru ocazii speciale. În acea parte a lumii am avut o *afacere cu volum scăzut şi marjă de profit mare.*

În mod similar, afacerea noastră a fost organizată şi structurată oarecum diferit în fiecare ţară din Asia, Africa, Orientul Mijlociu. În unele locuri sistemul era supermodern şi bine pus la punct. În alte locuri, produsele erau aduse la piaţă pe măgari. Aveam un mozaic minunat format din multe baronii diferite, unite în jurul unui produs comun şi a unor standarde comune de calitate, dar diferite în atât de multe alte aspecte, încât afacerile abia puteau comunica. Şi, pentru mulţi ani, nici n-au fost nevoite s-o facă.

Necesitatea unei singure imagini, a unui singur mesaj, a unei modalităţi de vânzare omogene în anii ’60 lumea se schimba foarte repede. Şi chiar mai devreme, prin anii ’70. Pieţele se uneau, depăşind graniţele ţărilor. Marketingul pentru Coca-Cola, care până atunci abia fusese sugerat prin nişte afişe publicitare furnizate de Coca-Cola Export Corporation din New York, avea mare nevoie de o nouă orientare, care să se potrivească eforturilor globale de marketing ale clienţilor globali, precum McDonald’s sau cele mai mari supermarketuri. Aveam nevoie de mai multă disponibilitate pentru noi ambalaje, cum ar fi dozele şi sticlele mai mari. În plus, descopeream că, în timp ce aveam o serie de companii distincte care aveau afaceri distincte, consumatorii noştri din întreaga lume deveneau tot mai omogeni în materie de gusturi.

În anii ’70 Paul Austin, pe atunci preşedinte al consiliului de administraţie şi director general, a mutat Export Corporation din New York la Atlanta. Pentru o mai bună coordonare pe plan internaţional, întâlnirile cu directorii Coca-Cola din întreaga lume erau planificate cu mai multă regularitate. Însă o cultură atât de divergentă, cum e a noastră, e greu de schimbat.

Pe la mijlocul anilor ’70, când criza a lovit SUA, iar inflaţia a explodat şi pe când renegociam contractele cu îmbuteliatorii noştri, neliniştile politice afectau America de Sud. Între timp, Europa şi Asia treceau prin schimbări majore. În aceeaşi perioadă, competitorul nostru principal primea un contract exclusiv în Rusia, iar arabii nu doreau să aibă de-a face cu Coca-Cola, deoarece compania concesionase o franciză de îmbuteliere în Israel. Strategiile de marketing deveneau mai agresive. Preţul acţiunilor Coca-Cola scăzuse foarte mult. Pe scurt, lumea CocaCola era grav atinsă.

Nevoia de a scutura vechea ordine

În 1981, când Roberto Goizueta şi cu mine ne-am mutat pe posturile înalte de la conducere, am avut de-a face cu o serie de provocări. De exemplu, exista nevoia imediată de a ne revigora imaginea prin introducerea unui nou produs de care ştiam de câţiva ani buni că avem nevoie: Diet Coke. Dar cea mai mare provocare era să imprimăm aceeaşi direcţie şi aceleaşi scopuri organizaţiei din întreaga lume. Ne asumam un risc, încercând să schimbăm structura de

organizare a acestor domenii feudale atât de bine înrădăcinate, dar trebuia să o facem pentru a ne moderniza marketingul, pentru a câştiga eficienţă în sistemul nostru de distribuţie şi aprovizionare a clienţilor noştri din întreaga lume.

În primul rând, trebuia să clarificăm mesajele confuze şi să-i convingem pe toţi că, în timp ce fiecare sector al afacerii putea rămâne relativ autonom, pentru că pieţele deveniseră mai internaţionale, trebuia să facem şi noi la fel.

Red Auerbach, legendarul antrenor al Boston Celtics, a spus că dacă un jucător a ratat o pasă primită de la un alt jucător, vina aparţinea celui care pasase pentru că, după cum a spus Auerbach, „dacă pasatorul ar comunica aşa cum ar trebui, receptorul ar primi mesajul şi ar fi în locul potrivit la momentul potrivit pentru a prinde mingea". Nouă ne revenea sarcina dificilă de a ne asigura că fiecare dintre liderii afacerii din toate colţurile lumii va primi mesajul că afacerea noastră, afacerea lor, trebuia să se schimbe.

Toţi liderii afacerii noastre din întreaga lume au participat la o întrunire în Palm Springs, în California. Roberto a deschis întrunirea cu o propunere nemaipomenită pe care a denumit-o „sacrificarea unei vaci sfinte în fiecare zi". Compania trebuia reinventată aproape din temelii, a spus el, apoi am prezentat un plan foarte clar şi direct la care lucraserăm de ceva vreme. În principal, consolidam controlul afacerii internaţionale din Atlanta imprimându-i un singur scop puternic, în timp ce menţineam încă punctele tari şi individualităţile fiecărei operaţiuni locale. Am reuşit să implementăm o strategie de tip „gândeşte global, acţionează local" cu mult înainte de a fi la modă.

Încă un mesaj confuz cu privire la tipul de afacere pe care-l avem cu adevărat

Am menţionat mai devreme faptul că produsul nostru avea nevoie de diversificare. Era o necesitate pe care mulţi dintre noi, cei de la CocaCola, o recunoşteam deja. În cazul afacerii cu vinuri, am descoperit că promisiunile nu s-au realizat şi am vândut acea afacere.

Tot o expresie a tendinţei de diversificare a fost şi industria filmului, afacere în care am intrat pentru scurt timp şi pe care, deşi profitabilă, am vândut-o.

În ianuarie 1982, am anunţat cumpărarea de către Compania

CocaCola a Columbia Pictures. Wall Street spusese că plătiserăm prea mult şi acţiunile Coca-Cola au coborât cu 10%. Multora li s-a părut că eu şi Roberto făcuserăm o greşeală substanţială. Dar, în scurt timp, afacerea cu Columbia a început să arate mult mai bine. Am avut două producţii de succes, *Tootsie* şi *Gandhi,* şi, la sfârşitul lui 1983, am prezentat profiturile care erau cu 50% mai mari decât aşteptările noastre.

În următorii ani, Columbia Pictures a rămas o afacere profitabilă, confirmându-ne faptul că luaserăm decizia bună de a cumpăra şi administra afacerea. Ne-am simţit bine în lumea filmului, fără îndoială. A reprezentat o experienţă fermecătoare9. Dar, pe măsură ce începeam să ne mărim veniturile şi câştigurile cu afacerea noastră internaţională cu băuturi răcoritoare, care se extindea foarte repede, nevoia de profitul destul de modest de la Columbia a început să dispară. A fost cu adevărat o parte destul de mică a întregii noastre afaceri, dar ne consuma prea

mult timp şi atenţie. Columbia trimitea un mesaj confuz tuturor cu privire la ce era important cu adevărat.

În plus, afacerea era cât se poate de imprevizibilă. Realitatea industriei filmului este că nu poţi face din ea o sursă de venit garantată permanent. Herbert Allen a avut grijă să ne sublinieze acest lucru încă de la prima şedinţă de negocieri şi avea dreptate. Aşadar, în final, deşi experienţa noastră cu filmele se dovedise de succes datorită sfaturilor bune ale lui Herbert, Roberto şi cu mine am decis că trebuia să întoarcem compania către activitatea iniţială.

Cu ajutorul Allen & Company am vândut Columbia pentru mult mai mulţi bani decât plătiserăm la cumpărare.

Gata cu mesajele confuze. Nu eram nici companie de televiziune, nici studio de film. Eram în afacerea mondială cu băuturi. La asta ne pricepeam cel mai bine şi la asta doream să se gândească oamenii noştri mereu.

9Noi nu deveniserăm fermecători, bineînţeles. De fapt, când a fost premiera pentru *Gandhi,* Roberto şi cu mine eram într-o limuzină care a oprit în faţa cinematografului şi eram înconjuraţi de blițurile aparatelor de fotografiat. Când am ieşit, o femeie care vâna autografe s-a năpustit spre noi, pentru a se îndepărta apoi, extrem de dezamăgită. „Lăsaţi-o baltă, a spus ea, sunt doar doi necunoscuţi”.

Un alt exemplu de la IBM

Când John Akers se afla la conducerea IBM, deviza sa, „noua paradigmă" cum o numea, era să se apropie de client mai mult ca niciodată, să fie sensibil la nevoie clientului, să aibă aceeaşi gândire ca acesta.

Pentru a sublinia această filosofie, la începutul lui 1989, Akers a organizat o întâlnire importantă cu toţi oamenii-cheie de la IBM din întreaga lume, în Armonk, în New York. Era o chestiune importantă, anunţată cu surle şi trâmbiţe. După deschiderea întâlnirii, Akers a ţinut un discurs despre supremaţia clientului în lumea IBM, iar pentru a sublinia cât de importantă era această paradigmă a spus că, în calitate de piesă centrală a acestei întruniri, eu urma să iau cuvântul în prima parte a discuţiei.

După ce a început întrunirea de dimineaţă şi „înainte de a-l prezenta pe domnul Keough", Akers a spus aproximativ următoarele: „Vreau să simţiţi cu toţii gustul unora dintre cele mai profunde discuţii pe care le-am purtat aici, la sediu, legate de diversele modalităţi de a-ţi servi cât mai bine clientul şi pentru a ne reafirma ataşamentul faţă de aceşti clienţi". A prezentat apoi un film, în care apăreau directorii executivi de la IBM, printre care şi el, fără sacouri şi cu mânecile suflecate, în cadrul unor întruniri foarte serioase, unde se discutau clienţii şi relaţiile cu clienţii. Aveau grafice şi tabele, cât şi un moderator profesionist care le amintea neîncetat tuturor cât de importantă era noua paradigmă.

Am privit această casetă împreună cu toţi ceilalţi. Bineînţeles că nu am putut să nu observ că pe masa de conferinţă, în faţa fiecărui director care participa la discuţia despre client, se afla câte o doză de Pepsi-Cola. Nu a spus nimeni nimic despre ea.

Apoi m-a prezentat pe mine. I-am mulţumit lui John pentru invitaţie şi l-am întrebat dacă putea să ne mai arate o dată o parte din acea minunată înregistrare video care îi arăta pe directorii de la IBM la muncă. La un moment dat, i-am cerut să oprească filmul.

Am spus: „Suntem foarte mândri că suntem unii dintre cei mai mari clienţi ai IBM şi ne faceţi o onoare invitându-mă aici, astăzi. Cu toate acestea, aţi pregătit şi sunt convins că aţi şi vizionat de multe ori această înregistrare, care vă arată pe voi şi pe câţiva dintre directori,

iar în faţa fiecăruia dintre ei se găseşte câte o doză de Pepsi-Cola, care reprezintă principalul nostru competitor. John, cred că ai putea pune punct întregii întâlniri chiar acum, pentru că e limpede cum stau lucrurile. Tu şi asociaţii tăi vorbiţi despre importanţa clientului, dar cu toate astea, ca şi grup, uitaţi unul dintre clienţi, unul care stă chiar aici, pe scenă".

Participanţii erau agitaţi, iar oxigenul dispăruse brusc din încăpere. Apoi au început să aplaude furtunos. Înţeleseseră mesajul. Peste ani, acel incident a devenit parte din cunoştinţele de bază învăţate la IBM.

După această întâlnire, IBM a adus primul director general extern din întreaga lor istorie, Lou Gerstner, şi au început să regândească totul, în loc să-şi păstreze secretele patentate, le-au vândut cu licenţă altora. În plus, au furnizat servicii de informare tehnologică celorlalţi. Astfel încât, astăzi, sub conducerea lui Sam Palmisano, rezultatul este că peste jumătate din venitul de 90 de miliarde de dolari pe 2006 a provenit din nişte afaceri care nu existau în 1990. Nu mai existau mesaje confuze.

A zecea regulă

TEME-TE DE VIITOR

Teama este acea cameră obscură în care se developează filmele.

Michael Pritchard

Marea majoritate a oamenilor sunt de acord că este bine să rămâi extrem de precaut în privinţa viitorului. Nu e rău să fii prudent, dar atunci când prudenţa devine un *modus operandi,* înăbuşind spiritul de iniţiativă din cadrul afacerii, eşecul devine o probabilitate, după cum am notat şi la prima regulă. Putem observa acest lucru la meciurile de fotbal. Către sfârşitul jocului, echipa care conduce adoptă un joc prudent, protejându-şi cu grijă avantajul. Nu-şi mai asumă aceleaşi riscuri care, de fapt, au adus-o la conducerea jocului. Şi, de obicei, multe meciuri se pierd pe ultimele minute ale jocului.

E foarte riscant să nu-ţi mai asumi riscuri!

Dar există o boală şi mai istovitoare care se ascunde pe undeva.

Teama!

Există o mare diferenţă între precauţia chibzuită în faţa viitorului şi *teama* necontrolată de viitor. Atunci când Franklin Delano Roosevelt a spus că „singurul lucru de care trebuie să ne fie teamă este teama însăşi", mama şi tatăl meu ştiau exact despre ce vorbea. Au păşit cu îndrăzneală în anii '30, când, să fim sinceri, circumstanţele în care se aflau numai bune nu erau. Dar nu aveau de gând să se lase pe mâna fricii. Aveau acelaşi tip de optimism arzător pe care s-a fondat această naţiune.

Mă inspiră faptul că sintagma „visul american" a fost inventată de către istoricul James Truslow Adams într-o carte cu un nume măreţ, *Epic of America,* publicată în 1931, când milioane de oameni rămăseseră fără slujbe. A descris visul american ca pe „aspiraţia la un tărâm unde viaţa să fie mai bună, mai bogată şi mai plină pentru toată lumea". Visul american este o îmbrăţişare entuziastă a viitorului.

Astăzi, când, ca niciodată, acel vis este mult mai uşor de atins pentru tot mai mulţi oameni, foarte mulţi privesc spre viitor şi le e pur şi simplu teamă de el. Nu se tem doar de asumarea riscurilor. Se tem de aproape *orice.* Se tem de viaţă! Iar asta e o reţetă sigură pentru a ajunge la eşec.

Am trecut de mult de vremurile în care căpitanii vaselor se temeau să nu dispară în *terra incognita.* În epoca ştiinţifică modernă, în lumea vestică industrializată, teama perpetuă de viitor este iraţională. Dar, dacă vrei să eşuezi, e atitudinea perfectă de adoptat.

În cosmologia Greciei antice, cel mai mare dar pe care-l posedau zeii era posibilitatea de a cunoaşte cum aveau să decurgă evenimentele, de a cunoaşte viitorul. Muritorii de rând nu puteau face asta. Nici în vremea grecilor antici, nici acum.

Nimeni nu ştie ce se va întâmpla în zilele care urmează. Nimeni. Nici toţi ghicitorii din lume, nici toate modelele de computere de la MIT nu ne pot spune, cu siguranţă, că mâine va răsări soarele. Se poate să nu mai răsară. Realitatea este că probabil va răsări. Dar nimeni nu poate şti sigur.

Oamenii au avut mereu motive să se teamă de necunoscut, dar de când suntem tot mai bine informaţi şi deţinem tot mai multe cunoştinţe tehnice despre mersul lucrurilor, am observat că, în

general, tot mai puţine lucruri ne provoacă sentimente de teamă. Putem şti cu siguranţă că legile naturale, cum ar fi gravitaţia, vor rămâne neschimbate. Ne simţim destul de siguri când navigăm sau zburăm către locuri îndepărtate. Suntem destul de siguri că putem învinge un număr destul de mare de boli care, chiar şi în mintea mea, însemnau altă dată moarte sigură. Sanatoriile TBC, spitalele de poliomielită, coloniile de leproşi au dispărut. Pe scurt, putem înfrunta viitorul cu suficientă încredere, în orice caz cu mult mai multă încredere decât atunci când Roosevelt ne-a implorat să nu ne temem.

Dar noi, oamenii, suntem fiinţe contradictorii. Am găsit căi de a ne folosi metodele ştiinţifice pentru a ne crea temeri cât de poate de mari legate de viitor. În orice caz, dacă nu există temeri reale la orizont, cu siguranţă ne creăm noi unele. Cu o perversitate hotărâtă, mulţi dintre noi găsim o plăcere morbidă în a folosi cele mai sofisticate tipuri de proiectări matematice computerizate pentru a prezice un dezastru iminent care se îndreaptă spre noi de undeva, de peste tot. De exemplu, să luăm albinuţa din America de Sud şi să o denumim albina „ucigaşă". Sau panica iscată de gripa aviară. Fiecare revistă, fiecare ziar, fiecare post de televiziune s-a temut de sfârşitul iminent pentru segmente bune din rasa umană, sfârşit apărut în ciocurile păsărilor purtătoare de gripă.

De fapt, în timp ce prevestitorii sfârşitului au fost dintotdeauna cu noi, de la Ieremia şi Casandra, până la Chicken Little, aceştia au devenit extrem de convingători de la iluminism încoace, când diverşi oameni de ştiinţă au început să aplice metode ştiinţifice şi modele statistice pentru a emite preziceri care nu numai că erau cumplite, dar păreau şi mai cumplite pentru că erau întărite atât de ceea ce se dorea a fi o serie de dovezi empirice cu greutate, cât şi de aşa-zisul raţionament logic. Atunci când un ghicitor cu părul răvăşit prezice sfârşitul lumii într-o cană cu frunze de ceai, am putea rămâne sceptici. Dar când un om de ştiinţă se ridică şi citează date, aparent irefutabile, care dovedesc un sfârşit la fel de catastrofal, e greu să contrazici datele, dacă nu ai propriile tale informaţii statistice, pe care e puţin probabil să le aibă cineva care nu se ocupă cu aşa ceva.

Pesimismul: două sute de ani de panică indusă

Thomas Robert Malthus, preot de ţară, matematician şi

economist politic, e cel care a pus bazele pesimismului ca industrie dezvoltată. Malthus e considerat de mulţi ca fiind părintele demografiei. El este, însă, cu certitudine tatăl pesimismului modern.

În *An Essay on the Principle of Population,* publicat în 1798, Malthus a prezis că toată omenirea era condamnată, deoarece populaţia va depăşi în mod inevitabil cantitatea de provizii alimentare. A crezut că acest lucru se va întâmpla cândva în viitorul apropiat, probabil în secolul următor. Singura verificare a acestui dezastru inevitabil a fost *dezastrul* în sine. Aşadar, adevăraţii susţinători ai lui Malthus au întâmpinat Marea foamete din Irlanda, care i-a făcut pe strămoşii mei să emigreze în America, ca pe o corecţie naturală a suprapopulaţiei. Foametea periodică din India a fost privită cu o neglijenţă minoră asemănătoare de către „iluminaţii" din perioada victoriană care credeau în matematica sumbră a bunului păstor.

Până în zilele noastre, Malthus a rămas fundamentul şi inspiraţia pentru o bună parte din industria pesimismului contemporan. În viaţa mea, am supravieţuit deja unor preziceri sumbre ale lui Paul R. Ehrlich, autorul pamfletului *The Population Bomb.* El a prezis în 1968 că sute de milioane de oameni vor muri de foame în anii '70 şi că speranţa de viaţă va coborî foarte mult în anii '80. Nu s-a întâmplat aşa. În 1972 infamul raport al Clubului de la Roma a preconizat că materiile prime esenţiale se vor epuiza până în anii '90. Nu s-a întâmplat aşa. Gruparea a publicat două revizuiri ale raportului *Limitele creşterii,* ambele neactuale şi discreditate deja de la momentul publicării, în mare parte pentru că prezicerile luau în calcul doar o sursă statică de resurse. Progresele umane din domeniul tehnologiei, care permit găsirea sau crearea unor resurse de substituire, au fost complet ignorate în aceste rapoarte, iar fiinţele umane erau privite ca o turmă de oi. E adevărat că oile, lăsate de capul lor vor paşte un câmp până termină toată iarba. *Homo sapiens* (termenul latinesc pentru „om inteligent"), pe de altă parte, va căuta probabil mijloace de a face iarba să crească sau va muta oile.

Însă întotdeauna vor exista motive de îngrijorare. Dacă vom creşte mai multă iarbă vom deranja probabil o altă dimensiune a ecosistemului şi cineva va avea grijă să ne atragă atenţia. Între timp, pentru a mai înveseli atmosfera, să aprindem televizorul. Acolo, afară în vânt, cu pelerina lui galbenă şi valurile care se sparg chiar în spatele

lui, se află meteorologul Delbert Doppler, avertizând asupra furtunii ucigaşe care va lovi sau nu insulele Seychelles, îndreptându-se probabil către nord prin nord-est, sau către vest prin sud-vest, către coastă sau către largul mării. Vă vom ţine la curent.

Cele *mai terifiante scenarii se întâmplă rar.*

Anonim

Am scăpat de sfârşitul proiectat al lumii, de îngheţul global din anii ’70, de aproape sfârşitul lumii de la Cernobâl din anii ’80, de sfârşitul şi mai apropiat al lumii determinat de virusul mileniului Y2K, de moartea provocată de alarul de pe mere, de cancerul provocat de reţelele de curent, de cancerul provocat de telefoanele mobile, de cel cauzat de coloranţii din mâncare şi de cel cauzat de ciclamatul din băutura răcoritoare dietetică TAB.

Când frica de ciclamat a lovit în 1970, mulţi oameni de ştiinţă au căzut de acord că problema a fost provocată de administrarea unor doze masive din acest produs. Au tras concluzia că bieţii şobolani de laborator care s-au îmbolnăvit de cancer primiseră echivalentul uman a 700 de sticle de băutură răcoritoare îndulcită cu ciclamat pe zi. E ciudat că nu s-au înecat. Oricum, ciclamatul a fost interzis, iar zaharina a fost înlocuită.

S-ar crede că, la un moment dat, lumea s-ar sătura de toate, că am deveni cât se poate de pesimişti cu privire la industria pesimismului. Dar nu.

Pesimismul: focalizarea pe eşec

Prin natura însăşi a mass-media, pesimismul este, pur şi simplu, imposibil de evitat. Televiziunea reprezintă cel mai mare dar adus pesimismului de la Malthus încoace. Este lentila prin care vedem lumea şi nu este una flatantă.

Un prieten arhitect mi-a spus că poate face ca şi cele mai frumoase clădiri din lume să arate urât. Tot ce trebuie să faci, spune el, este să iei o cameră de filmat, să foloseşti anumite unghiuri, să accentuezi anumite trăsături în anumite feluri şi calităţile se vor transforma în defecte. Dintr-odată, chiar şi cel mai graţios zgârie-nori poate arăta ca o ruină urbană.

Atunci când te concentrezi pe eşecurile lumii, atitudinea faţă de viaţă şi viitor ţi se schimbă. Mi-a plăcut dintotdeauna vechiul distih,

atribuit uneori lui Robert Louis Stevenson, alteori doar unui anonim: „Doi oameni au privit printre gratiile închisorii. Unul a văzut noroi şi celălalt stele". O plecare a capului, o simplă atitudine poate schimba forma pe care vrei s-o dai lumii.

Industria ştirilor nu are prea multă legătură cu ştirile bune. Doar lucrurile rele îi pot alarma pe oameni. Şi e perfect normal. Milioane de maşini care se deplasează în fiecare zi, fără incidente este o informaţie drăguţă. Dar zece maşini implicate într-un accident formează o *ştire*!

Oricum, până astăzi, nu am mai fost niciodată atât de invadaţi de ştiri. Lucrurile rele se întâmplă peste tot, tot timpul.

Cu internetul şi cablul TV care toarnă ştiri 24 de ore pe zi, şapte zile pe săptămână, ne-am săturat până peste cap să auzim despre dezastre şi rapoarte aferente lor din toate colţurile lumii.

Un alt fenomen care ne măreşte excesiv gradul de anxietate este *discuţie înscenată.* Suntem tot mai mult încurajaţi să credem că pentru orice întrebare există două (sau mai multe) răspunsuri, chiar şi pentru cele pentru care se pot găsi dovezi ştiinţifice incontestabile. Societatea noastră, care suferă deja de lipsă de civilizaţie, este tulburată şi mai mult de emisiuni de televiziune în care apar nişte gură-mare care se dau drept experţi, dezbătând diferite probleme. Concluzia firească este că totul se poate pune sub semnul întrebării, totul e disponibil, totul are avantaje şi dezavantaje şi cum povara dovedirii cade pe afirmativ, se pare că negativul cântăreşte mereu mai mult decât pozitivul în cazul acestor discuţii. A fost întotdeauna mai uşor să afirmi că lumea aruncă banii pe fereastră. A fost întotdeauna mai amuzant pentru cei care strigă şi mai incitant, deşi perturbant, pentru public.

Până în urmă cu câteva decenii aflam veştile din ziare. Oricât de rău-prevestitoare ar putea fi titlurile, un ziar este un obiect cuminte şi plăcut. Sunetul unei pagini întoarse este chiar liniştitor. Radioul, când a devenit o sursă majoră de informare, părea totuşi destul de potolit, mult mai puţin ameninţător decât ştirile pe care le avem acum la televizor. Jurnalele sonore din cinematografe erau, sincer, în mare parte reportaje optimiste despre victoriile din Al Doilea Război Mondial sau reportaje prietenoase despre giganticul avion *Spruce Goose* al lui Howard Hughes sau despre dovleacul de 360 de kg al

vreunui fermier.

De fapt, chiar şi ştirile televizate din trecut erau destul de scurte şi uşor de digerat. Dar acum nu mai e aşa. Suntem bombardaţi în permanenţă cu cele mai nesemnificative probleme.

Suntem căutători de senzaţii tari, obsedaţi de siguranţă.

Există indicatoare de avertizare care explică faptul că acest prăjitor nu este o jucărie pentru baie. Indicatoare de avertizare în hoteluri care spun

MINISTERUL SĂNĂTĂŢII DIN CALIFORNIA A STABILIT CĂ ACEASTĂ CLĂDIRE A FOST CONSTRUITĂ CU MATERIALE CARE AR PUTEA FI RISCANTE PENTRU SĂNĂTATEA DUMNEAVOASTRĂ. BINE AŢI VENIT LA MARRIOTT.

În cadrul concursului dedicat celor mai trăsnite indicatoare de avertizare, Wacky Warning Labei Contest din 2007, primul loc a fost ocupat de indicatorul de avertizare de pe un tractoraş: PERICOL! EVITAŢI MOARTEA!

Uitaţi-vă la copiii din ziua de azi. Parcă ar purta căşti de protecţie pentru a coborî din pat. Le sunt protejaţi genunchii, le sunt protejate coatele, sunt încotoşmăniţi în scaunele din maşină, atât de încastraţi încât nici nu pot privi în sus, către cer.

În cartea sa *Frica,* Michael Crichton a spus că s-a confruntat cu o dilemă teribilă atunci când, în aceeaşi zi, a citit că berea era un conservant bun pentru muşchii inimii, dar şi un carcinogen.

Şi în sfârşit, Chris Goodall, autorul de origine britanică al studiului intitulat *How to Live a Low-Carbon Life* şi un membru proeminent al Partidului Ecologist, ne aduce vestea tristă că dacă mergem pe jos până la magazin, la 5 km depărtare, producem mai mult CO2, decât dacă mergem cu maşina, pentru că trebuie să mâncăm pentru a putea umbla, iar hrana consumată presupune atât de multă energie, încât se ajunge la concluzia că singura soluţie pentru încălzirea globală este să stăm cu toţii în camere întunecate, cu televizorul şi frigiderul scoase din priză şi cu aerul condiţionat oprit, nefăcând nimic şi nemâncând nimic.

Pesimismul: tirania trecutului

John Bogle, creatorul fondurilor de investiţii Vanguard, a subliniat că mulţi dintre noi avem o mentalitate de vâslaşi. Mergem

înainte spre viitor, precum vâslim într-o barcă, adică cu spatele, privind doar spre trecut.

Avem cu toţii momentele noastre de nostalgie. Nimic nu se compară cu momentul în care dăm strălucire chiar şi unora dintre cele mai şterse momente din istorie. Ţine de natura umană: ne amintim binele şi uităm răul şi ar trebui să fim recunoscători pentru scăpările noastre de memorie.

De asemenea, ţine de natura umană să ne uităm pieziş la generaţia mai tânără. Sfântul Augustin, Aristotel, Homer, chiar şi vechii asirieni i-au condamnat în timpul lor pe tineri pentru că nu-i respectau pe cei mai în vârstă, pentru că erau leneşi şi neascultători şi pentru că nu se purtau ca oamenii din vremurile bune.

E alarmant să citim: „Mai bine de 11 din 12 dintre copiii din şcolile noastre nu înţeleg sensul cuvintelor pe care le citesc". Cineva ar fi putut scrie asta chiar ieri, dar de fapt a fost scrisă de Horace Mann în 1838. După cum a spus Will Rogers cu mai bine de 50 de ani în urmă, „Școlile nu mai sunt la fel de bune cum erau odată, dar n-au fost niciodată bune".

Un dram de nostalgie nu face rău nimănui. Din păcate există oameni care iubesc cu adevărat barca cu vâsle a lui Bogle şi nu trec niciodată peste trecut. Trecutul este mai mult sau mai puţin cunoscut, mai mult sau mai puţin înţeles, şi, de aceea, pentru unii, este un loc mult mai plăcut de trăit decât prezentul şi cu siguranţă mai plăcut decât viitorul. Pentru asemenea oameni, pesimismul lor este o adevărată povară pentru că ei cred, în adâncul sufletului, că progresul nu este posibil – nimic nu este mai bine decât era şi nici nu va fi vreodată. Există exemple după exemple de temeri faţă de viitor care duc la eşec, iar viruşii temerii ameninţă afacerile în fiecare zi.

Sigur, cred cu ardoare în ideea filosofică modernă a progresului în sine. Nu suntem condamnaţi să repetăm viaţa strămoşilor noştri ţărani. Uitaţi-vă la ce s-a întâmplat în secolul trecut.

În anii 1900, speranţa medie de viaţă în SUA era de 47 de ani. În acele vremuri, tot ce consumam era organic. Un muncitor obişnuit câştiga 400 de dolari pe an. Am avut un preşedinte, McKinley, care a fost asasinat în 1901. Societatea americană era pe atunci, cum a fost dintotdeauna, într-o stare de neliniște. Cu toate acestea, tot mai intrau

oameni în ţară, veniţi din întreaga lume, deoarece credeau cu adevărat că viitorul va fi mai bogat şi mai plin acolo.

Schimbările revoluţionare din această ţară au răsturnat multe situaţii care odată fuseseră considerate starea de fapt absolută, de neschimbat şi eternă fără nicio speranţă a lucrurilor. A fost o vreme în care afişele IRLANDEZII SĂ NU CANDIDEZE erau obişnuite în birourile de recrutare. Acum irlandezii sunt peste tot.

Erau vremuri în care toate uşile, cu excepţia celei din spate erau închise pentru afro-americani. Treptat, aceste bariere au fost dărâmate. Ne mişcăm încet, dar sigur şi tot mai multe uşi au fost deschise până în zilele noastre. Afro-americanii pot şi chiar aspiră la cele mai mari funcţii din ţară.

Femeile erau odată excluse din multe domenii ale vieţii, inclusiv din multe profesii şi şcoli. Astăzi, mai bine de jumătate din numărul de clase de boboci de la facultate, mai bine de jumătate dintre cei admişi în facultăţile de medicină, de drept şi în cele economice sunt femei. Ne mişcăm încet, dar se fac progrese chiar şi în bastioanele cele mai lipsite de orizonturi ale ceva ce unii numesc în mod politicos „tradiţionalism". Sau cum a numit-o prietenul meu, părintele Ted Hesburgh de la Notre Dame, „încăpăţânare reacţionară".

De fapt, cel de-al doilea copil al meu, Shayla, a făcut parte din prima clasă de femei care au mers vreodată la Universitatea Notre Dame. Era în 1972, iar părintele Hesburgh a luat decizia, pe atunci revoluţionară, ca Notre Dame, construită în 1842, să nu mai fie doar un loc al bărbaţilor, îmi amintesc foarte bine prima zi în care Shayla şi-a ales orientarea şcolară, deoarece mai erau unele opoziţii interne faţă de această idee, iar noi, părinţii studentelor-pionier, ca să nu mai vorbim de femeile însele, eram foarte agitaţi în privinţa evoluţiei lucrurilor.

Ziua a început cu o slujbă. Aceste 125 de femei tinere şi familiile lor aşteptam temători să vedem cum le va trata universitatea. Părintele Hesburgh, cu coama sa dramatică de păr argintiu şi sutana sa albă, a păşit spre altar. Avea un simţ foarte bun de coordonare şi ştia cât de important avea să fie acest prim moment pentru succesul întregului program. Şi-a ridicat mâinile şi a privit în sus, către figura Fecioarei Binecuvântate, Maria, de deasupra celebrei cupole aurite şi a

spus: „Maria, iartă-mă că a durat 130 de ani să-ţi aducem fiicele în acest loc".

A fost un moment incredibil, în care noi toţi, părinţii şi copiii deopotrivă, am fost inundaţi de o lumină optimistă şi de multă speranţă pentru noi înşine, pentru şcoală şi pentru viitorul femeilor din această ţară.

Pesimismul: frica paralizantă

Autorul cărţii *The Ultimate Resource,* regretatul economist Julian Simon, care şi-a petrecut o mare parte a carierei luptând împotriva noţiunii sumbre de catastrofă malthusiană, a rostit următoarele cuvinte de avertizare:

Progresul spre o viaţă mai abundentă din punct de vedere material nu vine ca o mană cerească. Mesajul meu cu siguranţă nu este unul de complezenţă. Ultima resursă sunt oamenii, în special tinerii cu aptitudini, ageri şi plini de speranţă, înzestraţi cu libertate, care îşi vor exercita dorinţele şi imaginaţiile în folosul lor şi în mod inevitabil şi în al nostru.

Helen Keller, o femeie pe care am avut privilegiul s-o cunosc cu mulţi ani în urmă, a spus odată că „niciun pesimist nu a descoperit vreodată secretul stelelor, nici nu a navigat spre un tărâm nemarcat şi nici nu a deschis un nou rai pentru spiritul uman".

Cea mai serioasă problemă cu pesimismul cronic este că e absolut paralizant. Oamenii se tem atât de mult de consecinţe cumplite, încât îşi aruncă mâinile în aer într-un gest disperat şi nu fac nimic. Teama de viitor ne garantează că viitorul va fi un eşec.

Economia SUA nu a mai cunoscut o criză adevărată din 1941 şi, cu toate acestea, în multe sondaje, foarte mulţi americani au o viziune extrem de sumbră.

Aţi observat cât de des segmente întregi ale economiei noastre sunt anulate pur şi simplu? Sectorului fabricaţiei i s-a scris anunţul funerar de cel puţin de o duzină de ori de către experţi în ultimul sfert de secol. Şi totuşi, în timp ce scriu aici, sectorul fabricaţiei continuă să genereze slujbe noi şi destul de bine plătite în toată ţara, de la robotică în Charleston, la avioane în Seattle. Economiile mai mici din câmpiile nordice şi din sud-est au creat, de asemenea, multe locuri de muncă în fabrici. Ca să nu mai pomenim de toate industriile noi care tot apar ca

urmare a necesităţii de a economisi energie, de a reduce poluarea şi de a îmbunătăţi mediul înconjurător de pe planetă.

Doi profesori de la o facultate economică au venit o dată la mine şi m-au întrebat: „Din experienţa ta internaţională, care are fi momentul ideal pentru a deschide o nouă afacere? Care sunt condiţiile pe care le cauţi?”

Dacă e să ne luăm după toţi susţinătorii temerilor, nu există niciodată un moment bun pentru a face ceva. Mereu există câte ceva în neregulă. Există întotdeauna găuri în modelul de afaceri, probleme care zac precum minele de teren chiar la suprafaţă.

Dacă însă credem în creativitatea esenţială a întreprinzătorilor, atunci aproape orice moment este propice. Cât despre condiţiile necesare, trebuie doar să întrebaţi: „Există oameni acolo? Acei oameni mănâncă şi beau? Există ceva activitate economică în desfăşurare? Există vreun mijloc de a face schimb de bunuri şi servicii? Dacă da, acela este un loc bun şi un moment propice pentru a deschide o afacere!”

Dacă eşti optimist, îţi poţi permite să ai şi răbdare. Coca-Cola, în lunga sa istorie, a fost complet respinsă din mai multe locuri pentru o perioadă de timp, ca de exemplu din toate ţările arabe, China, India şi Cuba. Am reintrat recunoscători în toate acele locuri, cu excepţia Cubei, iar registrele contabile din Cuba sunt încă deschise şi sunt convins că actuala conducere Coca-Cola se aşteaptă să reintre pe piaţă.

Pentru a aspira la orice fel de conducere în afaceri, trebuie doar să fii optimist.

De aceea mi-a făcut plăcere asocierea mea cu Coca-Cola. În timpul crizei din anii ’30, în timpul celui de-Al Doilea Război Mondial, în timpul altor perioade sumbre prin care a trecut naţiunea noastră, acest produs a reprezentat întotdeauna partea însorită a vieţii. Coca-Cola este un aducător de veşti bune, fie şi numai atât.

În acest spirit, eu şi asociaţii mei am abordat publicitatea în întunecatul an 1974.

Ce vremuri! Preşedintele Nixon a fost numit conspirator în infamul caz Watergate şi şi-a dat demisia dizgraţiat. Ţările producătoare de petrol din Orientul Mijlociu au pus embargo pe transporturile de petrol către SUA. Era criză de gaze în toată ţara. Erau

multe atacuri teroriste sângeroase ale IRA la Belfast şi Londra, chiar şi la magazinul universal Harrods. Am avut parte şi de terorism local, cum ar fi răpirea lui Patty Hearst de către o grupare numită Armata Simbioneză de Eliberare. India a dezvoltat bomba atomică. Iar noi încercam încă să ieşim din războiul din Vietman. Pe scurt, nu erau vremuri foarte bune pentru America.

Tocmai de aceea, era momentul perfect pentru a fi optimişti la Coca-Cola. Am discutat problema cu directorul nostru de marketing, Ike Herbert, iar el a cerut agenţiei noastre de publicitate, condusă pe atunci de Bill Backer, un individ extrem de talentat şi creativ, să creeze o temă care să ajute la ridicarea moralului naţiunii. Backer a realizat o serie de reclame minunate şi foarte înălţătoare cu titlul. America, ridică-ţi privirea".

Reclama a declanşat un răspuns minunat. Oamenii şi-au făcut timp să ne scrie scrisori de apreciere. Asta a demonstrat rolul unic al acestei mărci unice în psihicul american. Într-o mică măsură, Coca-Cola avea capacitatea să influenţeze starea de spirit naţională. Odată cu această capacitate, a venit însă şi responsabilitatea. Era responsabilitatea de a nu face, la nivel de marketing, niciodată ceva care să fie de prost-gust. Aveam obligaţia de a demonstra în mod consecvent încrederea noastră în viitor.

Pentru a aspira la orice fel de conducere în afaceri, trebuie doar să fii un optimist raţional.

Un singur optimist într-o mare de pesimişti poate schimba lucrurile.

Aristotel a susţinut în tratatul *De anima* din secolul al IV-lea î. Hr. Că există cinci simţuri: văzul, mirosul, auzul, gustul şi simţul tactil. De atunci, toată lumea a fost de acord cu acest număr de simţuri. Totuşi, eu cred că există un al şaselea simţ: capacitatea de a simţi o stare, numiţi-o intuiţie, perspicacitate, sensibilitate sau cum vreţi s-o numiţi. Un lucru e cert, cei care au succes, au acest al şaselea simţ. Marii comercianţi îl au. Marii lideri politici şi de afaceri îl au.

Ei ştiu care este starea predominantă, iar atunci când e una negativă, simt cum o pot schimba.

Acum câţiva ani, industria îmbutelierii Coca-Cola din insulele Filipine, care fusese întotdeauna o industrie puternică de la războiul

hispano-american încoace, a luat-o pe o pantă descendentă. Era controlată de o companie locală numită San Miguel, ai cărei lideri doreau să se concentreze asupra extinderii industriei berii şi au început să ignore partea cu băuturile răcoritoare. Până în 1981, lucrurile luaseră o turnură urâtă, iar Pepsi vindea de două ori mai mult decât Coca-Cola în Filipine.

În cele din urmă, proprietarii companiei San Miguel au fost convinşi de către John Hunter, unul dintre directorii noştri de top, să ne permită să conducem operaţiunea de îmbuteliere Coca-Cola pe baza unui acord de exploatare comună.

Echipamentul a rămas acelaşi. Cei 12.000 de angajaţi au rămas aceiaşi. Am schimbat doar două lucruri. John Hunter, care lucrase pentru Coca-Cola în Japonia şi în teritoriile de pe ţărmul Pacificului a preluat această regiune, iar Neville Isdell, un irlandez care lucrase în Africa de Sud pentru Coca-Cola şi pentru o scurtă perioadă în Australia a preluat operaţiunile de îmbuteliere, iar cei 12.000 de angajaţi au devenit echipa sa.

John şi Neville au lucrat împreună pentru a schimba şi a da un nou suflu sistemului de îmbuteliere din Filipine. Neville a conferit entuziasm celor câteva mii de angajaţi ai companiei de îmbuteliere, apoi a conceput şi a pus în aplicare un plan. În Filipine existau probleme politice care au adăugat un nivel de stres pentru toată lumea. În plus şi competiţia, la nivel de tactici şi preţuri, devenise extrem de agresivă. Dar, mai presus de toate, Neville, care era la conducerea operaţiunilor de îmbuteliere a ascultat şi şi-a dat seama că angajaţii aveau o părere foarte proastă despre ei înşişi şi vedeau viitorul într-o manieră extrem de pesimistă, temătoare. Afacerea rămăsese cea dintotdeauna. Pe de altă parte, starea de spirit era posomorâtă.

Neville şi-a făcut o datorie din a încerca să-i stimuleze pe angajaţi. Umbla mereu prin fabrică, adresându-se oamenilor pe nume, întrebându-i despre familiile lor. Mergea cu camionul să livreze marfa şi să vorbească cu clienţii. Avea un fel de entuziasm contagios care sfidează cuantificarea, dar pe care îl recunoşti atunci când îl vezi. E vorba de spiritul de conducător.

Într-un an, doi oameni, Hunter şi Isdell, lucrând împreună, cu

hotărâre, au întors complet situaţia. Coca-Cola avea vânzări de două ori mai mari decât Pepsi.

Ce făcuse Neville Isdell cu angajaţii companiei de îmbuteliere? A intrat în contact cu oamenii săi şi i-a convins că erau mai buni decât competiţia. De asemenea, le-a arătat o imagine mai însorită a viitorului. A fost optimist şi a pus pasiune în ceea ce a făcut, s-a lipit de toţi, de la cel mai de jos măturător până la cel mai mare client din Manila.

John Hunter a ajuns vicepreşedintele executiv al companiei, însărcinat cu operaţiunile internaţionale, iar când s-a retras de la Coca Cola a devenit preşedintele consiliului de administraţie, responsabil de operaţiunile internaţionale la Seagram.

Neville ne-a condus operaţiunile din Europa şi a devenit preşedinte al consiliului de administraţie la una din cele mai mari companii de îmbuteliere ale noastre şi, în timp ce scriu această carte, este director general al Companiei Coca-Cola şi emană în continuare acelaşi optimism contagios.

Pesimiştii ne spun că lumea s-a născut în haos şi că de atunci a mers tot în jos. Dar trebuie să trăim cu un dram de speranţă. Trebuie să avem un pic de încredere în semenii noştri. Trebuie să acţionăm ca şi cum va exista un mâine, va exista un moment bun pentru a deschide o întreprindere, a întemeia o familie, a admira apusul, a merge mai departe.

Dacă vrei să eşuezi, teme-te de viitor. Dacă vrei să reuşeşti, abordează viitorul cu optimism şi pasiune.

Astfel, ajungem la a unsprezecea regulă, adăugată în final drept bonus.

A unsprezecea regulă

NU MAI FI PASIONAT DE MUNCĂ – NICIODATĂ

Niciun lucru măreţ nu s-a realizat în lumea aceasta fără pasiune.

Georg Wilhelm Friedrich Hegel

Tatăl meu a spus odată că geniul acestei ţări este surprins de câteva cuvinte cuprinse în Declaraţia noastră de Independenţă: „Viaţa, libertatea şi căutarea fericirii”. A fost mereu intrigat de această propoziţie. Spunea că părinţii fondatori credeau că în viaţă trebuie să

faci mai mult decât doar să lupţi. Trebuie să existe pâine, dar şi trandafiri.

Bineînţeles, ca irlandez, a fost expus părţii întunecate a existenţei, aşadar a fost de două ori mai impresionat de această naţiune, care a avut îndrăzneala, optimismul incredibil, de a include cuvântul „fericire" în principiile fondatoare.

„Fericirea!". Nimeni nu ştie exact ce este, dar această ţară a fost întemeiată pe convingerea că ea poate fi atinsă.

Am concepţiile mele despre ce reprezintă fericirea în contextul unei cariere în afaceri.

Vechea zicală „spune-mi ce iubeşti şi îţi voi spune cine eşti" e adevărată. Iubirea există de multă vreme. Cuvântul provine pe filieră vedică sau hindusă din cuvântul sanscrit „lubh", care înseamnă dorinţă. O componentă majoră a fericirii în lumea afacerilor e să găseşti ceva ce-ţi place să faci, orice ar fi, apoi să găseşti modalitatea de a face acest lucru. Pentru a avea succes, trebuie să ai dorinţa sinceră de a te trezi şi a merge la lucru.

Warren Buffet spune: „Merg spre serviciu în paşi de step în fiecare zi". Aceasta a fost şi filosofia mea.

Asta nu înseamnă că munca trebuie să fie distractivă. E o concepţie greşită, promovată de cei mai aiuriţi oameni din resurse umane cărora le place să vorbească despre spiritul de echipă şi să cânte „Kumbaya". De obicei, munca, adevărata muncă, este foarte grea, uneori epuizantă. A uni trupele (cum a făcut Neville Isdell în Filipine) nu înseamnă a le spune să se distreze mai bine. Înseamnă a le spune să muncească mai mult pentru că sunt capabili de mai mult. Merită, pentru propria lor satisfacţie de sine, să-şi facă munca la un nivel mai înalt. Munca grea în sine este cea care te aduce în paşi de dans la birou. Este acea pasiune de a rezolva problemele de fiecare zi.

Dacă vrei neapărat să eşuezi, pierde-ţi pasiunea pentru ceea ce faci. Scoate-ţi bucuria din pasul de dans. Spune-ţi ţie însuţi: „E destul de bine". Sau „Asta nu ţine de mine". Sau „Nu-mi pasă". Sau „Oricum plec în curând".

Cu toţii cunoaştem oameni care au făcut acest lucru. Aceştia sunt roboţii cu chipuri gri pe care-i găsim în orice loc de muncă, oamenii care par să se bălăcească în propria nefericire, blestemând

întunericul în loc să aprindă o lumânare. Îi cunoaştem cu toţii şi toţi sunt nişte eşecuri. Chiar dacă reuşesc să aibă un trai bun, sunt eşecuri pentru că şi-au stabilit scopuri atât de joase, atât pentru ei înşişi, cât şi pentru toţi cei din jurul lor.

N-am cunoscut niciodată o persoană de succes care să nu fi iubit ceea ce făcea şi să nu fi pus pasiune în munca sa. Nu am întâlnit niciodată un lider politic sau de afaceri, un ziarist sau un artist, un profesor sau un doctor sau pe oricine care să fie foarte bun în ceea ce face şi care să nu manifeste o pasiune sinceră pentru acea muncă. Atât de mult, încât dacă îi întrebi, îţi vor spune că nu se văd făcând altceva. Par să fie chiar puţin înnebuniţi după ceea ce fac.

Ştiu că în această epocă a carierelor, care poate oferi multe slujbe la diferite companii, noţiunea de pasiune pare învechită. Cum poţi fi pasionat de ceva care va dura doar câţiva ani, iar apoi vei face altceva? Ce rost are?

Tocmai acesta este motivul pentru care trebuie să fii pasionat.

La început am spus că nu am o reţetă de urmat pas cu pas care să poată garanta succesul. Şi nu am. Dar am nişte sfaturi despre cum ne putem dezvolta pasiunea pentru munca noastră. Cred cu tărie că poate fi cultivată.

Shakespeare a scris: „Lumea e o scenă".

În influenta sa lucrare sociologică, *The Presentation of Self in Everyday Life,* Erving Goffman a dezvoltat observaţiile lui Shakespeare, notând că orice facem, toţi trebuie să fim *actori* într-un fel sau altul, de obicei, în roluri care se tot schimbă. Vânzătorul joacă pentru clienţii săi. Chelnerul joacă pentru patronii săi. Avocatul joacă pentru clienţii săi, pentru tribunal şi/sau pentru asociaţii săi. Doctorul joacă pentru pacienţii săi şi/sau pentru asociaţii săi. Un director executiv joacă pentru angajaţii săi şi/sau pentru superiorii săi.

Pentru a reuşi în diferitele noastre roluri, trebuie să ne luptăm pentru a stabili o legătură emoţională cu publicul, oricare ar fi acesta într-un anumit cadru. Trebuie să dezvolţi în tine însuţi o pasiune pentru ceea ce faci, atunci când o faci. Trebuie să te vezi în rolul tău. Să înţelegi care este rolul tău în acel moment.

În liceu, mă plângeam de o materie plictisitoare. Mama mi-a

spus, „Donald, nu există materii plictisitoare. Ce e plictisitor e refuzul tău de a găsi ce face ca această materie să fie interesantă”.

Pe parcursul vieţii, în multe situaţii diferite, în multe ţări diferite, am luptat în mod conştient să fiu interesat chiar în acel moment şi să stabilesc o legătură emoţională cu oamenii implicaţi. Am încercat în mod conştient să las la o parte problemele auxiliare şi zgomotul şi să ascult cu atenţie persoana cu care aveam de-a face şi să descopăr prin ce era interesantă problema lui sau a ei. În doar câteva secunde descopeream că le puteam împărtăşi interesul.

Au existat multe situaţii neplăcute în care mi-am dorit să nu trebuiască să fac un anumit lucru pe care îl aveam de făcut. Dar priveam situaţia şi mă gândeam: „Ce poate ieşi bun din asta? Care este caracteristica justiţiară aici? Care este rolul pe care trebuie să-i îndeplinesc?” Şi găseam în general ceva bun pentru că eram hotărât să-i găsesc. Chiar şi când trebuia să concediez pe cineva, care este cea mai grea sarcină posibilă, căutam metode de a îndruma persoana spre o carieră mai fructuoasă într-o companie mai potrivită.

Trebuie să fii pasionat de munca pe care o faci pentru a putea avea cele mai bune rezultate posibile. Cea mai uşoară modalitate de a dezvolta o pasiune interioară într-un cadru de afaceri este să îţi îndrepţi toată mintea şi inima către patru aspecte din lumea ta: clienţii tăi, mărcile tale, oamenii tăi şi, în sfârşit, visurile tale.

Stabileşte o legătură emoţională cu clienţii tăi

Aminteşte-ţi în fiecare zi ce caută, ce aşteaptă, ce vrea clientul tău de la compania ta. Un produs? Un serviciu? O experienţă? Ajutor, îngrijire, sfaturi, expertiză? Poate le vrea pe toate. Poate alţi clienţi vor alte lucruri. Dar fă mereu tot ce poţi pentru a gândi ca oamenii aceia din exterior care te vor plăti pentru a furniza sau a face ceva. Este atât de uşor să pierzi clientul din vedere, să te gândeşti calm la o masă amorfă numită piaţă sau la un segment al pieţei.

Nu există lucruri precum segmente ale pieţei, decât în termeni de abstractizări statistice. Există doar oameni. Au feţe. Vizualizează-ţi publicul. Vizualizează anumiţi oameni şi gândeşte-te bine la ce urmează să faci pentru ei în ziua respectivă. Ani de zile, am păstrat pe

birou o fotografie care înfăţişa o femeie la 30 de ani cu o expresie de suferinţă pe faţă, împingând un cărucior de cumpărături încărcat, în timp ce ţinea de mână un copil de trei ani care plângea. Sub fotografie scria, Acesta e clientul tău".

Când eram la Coca-Cola Foods Division şi mai târziu chiar la Compania Coca-Cola, mă opream de obicei la câte un supermarket sau la un fast-food şi-i ascultam pe cumpărători şi pe patroni. Agenţiile de publicitate ne descriau tipul de client căruia noi ne adresam, dându-ne multe date statistice despre preferinţele acestuia şi despre stilul său de viaţă. Dar, din când în când, simţeam nevoia să le aud vocea. Simţeam că era necesar să stabilesc o legătură emoţională, o legătură pasionată cu cei pe care doream să-i servesc. Doream să-mi pese de doamna aceea, de bărbatul acela, de familia aceea. Îmi doream din suflet ca ei să aibă o experienţă plăcută cu produsele noastre.

Stabileşte o legătură emoţională cu mărcile tale

M-am îndrăgostit de tot ceea ce am vândut vreodată. Pe lângă Mickie, copiii şi nepoţii mei, cea mai pasionată relaţie din viaţa mea a fost cu mărcile pe care am avut privilegiul să le reprezint. Pentru câteva decenii a fost Coca-Cola, iar astăzi e marca Allen şi Allen & Company.

Şi chiar dacă nu am avut mereu succes, doream să le protejez mai departe, să le consolidez şi să le sporesc. Dacă erau mărci noi, doream să le cultiv şi să construiesc o platformă puternică pentru ele.

O marcă sau numele unei mărci este cea mai puternică forţă într-o afacere. Fără ea, ai avea de-a face cu mărfuri şi poate veni oricine să-ţi ia o parte din afacere. Dar cu o marcă bună ai o armă cu care-ţi poţi apăra afacerea şi o bază pe care să-ţi construieşti viitorul. Dacă vinzi batiste de hârtie, vinzi doar ceva ce vând mulţi oameni. Dar dacă vinzi Kleenex, ai ceva special de oferit.

Pur şi simplu nu există un înlocuitor pentru o marcă solidă. Acest lucru se poate obţine în multe feluri. În 2007, puterea mărcii s-a mai demonstrat o dată printr-un studiu făcut de Stanford. O serie de produse identice şi obişnuite – lapte, suc de mere şi morcovi – s-au împărţit unor indivizi în pachete distincte. Un pachet a fost ambalat în

hârtie albă. Celălalt în binecunoscutul ambalaj McDonald's.

După cum probabil aţi ghicit, indiferent de hrană, indivizii au preferat-o pe cea din ambalajul de McDonald's. Chiar şi morcovii li se păreau mai buni.

O marcă e magică şi va înflori atunci când se află în mâinile celor care-i înţeleg magia şi care o tratează cu grijă pasionată. O firmă de avocatură devine o marcă. Un spital devine o marcă şi, într-un sens foarte real, SUA reprezintă o marcă. Tratată cu iubire, o marcă va stârni pasiune printre consumatori şi, aş putea adăuga, printre investitori.

Tratată rău, cum a fost berea Schlitz, marca şi poate întreaga companie vor dispărea pur şi simplu.

Stabileşte o legătură emoţională cu oamenii tăi

Multe companii spun „Oamenii sunt cea mai importantă avere pentru noi".

Am avut noroc să fac parte din companii care au avut într-adevăr înţelepciunea de a respecta acest clişeu. Corporaţia mea actuală, Allen & Company, are o cultură unică, descrisă odată de Herbert Allen ca „o ţară cu sistem social pentru angajaţi şi capitalism brut pentru cei care o conduc". Datorită filosofiei de management extrem de eficientă, personalul are salarii generoase şi primeşte de obicei bonusuri mari, care în anii buni sunt egale cu salariile. Cu toate acestea, directorii nu au plase de siguranţă. Ei primesc doar un procent din afacerea pe care sunt în stare s-o genereze. Acest aranjament s-ar putea să nu funcţioneze cum trebuie în toate firmele, dar se pare că satisface pe toată lumea de la Allen & Company, iar rata loialităţii reflectă acest lucru. Cultura Allen tratează oamenii ca şi cum ar fi cu adevărat cea mai importantă avere, pentru că pur şi simplu asta şi sunt.

În general însă, mărturiile ne spun că nu foarte multe companii cred acest lucru. Dacă ar fi cazul, ar ajunge cu toţii în lista revistei *Fortune* cu cele mai bune locuri unde să munceşti şi nu şi-ar pierde angajaţii talentaţi în favoarea altor firme.

Am menţionat un motiv pentru care oamenii ar putea părăsi o

companie: birocraţia.

Un alt motiv pentru care pleacă este că pur şi simplu nu au nimic care să-i pasioneze. Towers Perrin, un agent de recrutare, a făcut un studiu de cercetare a pieţei şi a descoperit că peste 35% dintre angajaţii din toată lumea s-au descris ca fiind neimplicaţi şi nemulţumiţi.

Pentru angajaţii buni, mai important decât banii şi puterea este sentimentul că fac parte din ceva ce răspândeşte pasiune şi entuziasm. Nu există motivaţie mai mare decât să-i dai unui angajat o provocare care necesită o implicare profundă, pasionată şi care îi solicită cel mai mare efort posibil.

În 1907 Ernest Shackleton încerca să adune un echipaj cu care să navigheze pentru a explora Polul Sud. A dat un anunţ în ziarul *Times* din Londra care spunea: „Se caută bărbaţi pentru o călătorie aventuroasă. Salariu mic. Foarte frig. Ore lungi de întuneric total, întoarcere acasă îndoielnică. Onoare şi recunoaştere în caz de succes". A doua zi dimineaţă, spune povestea, peste 5.000 de oameni erau înşiraţi în faţa biroului ziarului, sperând să se numere printre puţinii care vor fi selectaţi pentru această călătorie.

Majoritatea oamenilor au dorinţa puternică, pasiunea, de a înfăptui ceva valoros, chiar şi atunci când destinul le e potrivnic. Daţi-le o piesă importantă dintr-un mozaic şi vor încerca să-i asambleze pentru voi. În orice afacere, dacă angajaţilor li se dă o provocare demnă de luat în seamă, care să le fie prezentată cu entuziasm molipsitor şi dacă li se arată cum din proprie dedicare şi talent pot rezolva singuri provocarea, din experienţa mea, un entuziasm vital va curge precum un curent electric prin toată afacerea.

Pasiunea într-un sector stârneşte pasiunea în alte sectoare. Este contagioasă şi stârneşte idei noi şi energie nouă.

Stabileşte o legătură emoţională cu visurile tale

Visurile nu se împlinesc prin punerea unei dorinţe, dar dacă le interiorizezi şi hotărăşti să creşti în ele şi îţi închipui cum se adeveresc, atunci există o şansă mai mare să se împlinească. Toate se află în ceea ce numea Teilhard de Chardin o stare de „devenire". A scris despre

lupta de a ajunge la punctul omega, unde forţele se unesc în viaţa noastră şi noi atingem pe cât posibil perfecţiunea. N-o atingem niciodată, dar lupta contează.

Într-o zi nu veţi mai face ceea ce faceţi acum. Gândiţi-vă la colţul în care vă aflaţi acum în lume şi la cum aţi vrea să arate când mergeţi mai departe.

Mulţi oameni îşi trăiesc toată viaţa fără să înveţe această lecţie importantă: există mai multe în viaţă decât să le ai pe toate. Pe măsură ce înaintezi în viaţa ta de muncitor, în fiecare slujbă pe care o ai, decide că va fi ultima slujbă pe care o vei avea vreodată şi, de aceea, oricare îţi sunt sarcinile, hotărăşte că vrei să o laşi mai bine făcută decât cum ai găsit-o.

Cele zece reguli pentru eşecul în afaceri sunt însoţite de garanţia, oferită de mine, că dacă le urmaţi cu statornicie şi consecvenţă veţi eşua.

Dar a unsprezecea regulă este cea mai importantă dintre ele, deoarece pasiunea este esenţială pentru a continua şi a extinde visul american. Am cules beneficiile acestui vis toată viaţa şi sper că şi generaţiile viitoare le vor culege.

Optimismul şi pasiunea sunt fundamentul oricărui tip de conducere şi progres social.

Dacă vrei să eşuezi, poţi ignora toţi aceşti factori psihologici.

Dar dacă vrei să reuşeşti, aplică-le pentru a transforma colţul tău de lume într-un loc mai bun.

O mică avertizare: nu te teme de critica pe care entuziasmul debordant şi optimismul o generează printre cinici, printre realişti.

„Fii realist" e un sfat înţelept în unele cazuri, dar înainte să ne aruncăm şi să-i acceptăm, să ne întrebăm dacă a fi realist nu este doar un mod mai simplu pentru a renunţa la un scop mai mare, mai idealist – o viziune a ceva extraordinar pe care cei din jurul nostru poate nu îl văd sau nu îl înţeleg încă.

Un om nerezonabil persistă în încercarea de a face ca lumea să se adapteze la el. De aceea, tot progresul depinde de omul nerezonabil.

George Bernard Shaw

Planeta noastră, cu cele şase miliarde de oameni predispuşi să greşească şi cu toate dezastrele sale tragice, este, totuşi, un loc minunat. Oriunde ne uităm, vedem ceva care ar putea fi îmbunătăţit. Deşi mulţi m-ar contrazice, am crezut întotdeauna că afacerile reprezintă unul dintre instrumentele-cheie care ne permit să creăm noi oportunităţi pentru oamenii de pe întregul glob. Am crezut întotdeauna că a face parte din comunitatea afacerilor este mai mult decât un privilegiu. Odată cu acest fapt vine responsabilitatea de a face lucrurile mai bune decât sunt. Alături de Coca-Cola, am avut norocul să văd exemple vii care mi-au dovedit acest lucru în toate colţurile lumii.

Cu circa 1600 de ani în urmă, Sfântul Augustin a scris: „Speranţa are două fiice minunate. Numele lor sunt Furia şi Curajul. Furia că lucrurile sunt cum sunt. Curajul pentru a le face aşa cum ar trebui să fie".

Dacă-ţi doreşti o lume mai bună pentru copiii şi nepoţii tăi, crede! Crede că un individ contează. Şi acel individ poţi fi chiar tu.

Vei eşua dacă nu-ţi mai asumi riscuri, dacă eşti inflexibil, izolat, dacă-ţi asumi infailibilitatea, dacă joci aproape de prăpastie, dacă nu stai pe gânduri, dacă-ţi pui toată încrederea în experţi externi, dacă-ţi iubeşti birocraţia, dacă trimiţi mesaje confuze şi dacă te temi de viitor.

Partea bună a lucrurilor este că există salvare. Reacţionează la timp, recunoaşte semnele pericolului şi probabil vei fi în stare să ieşi dintr-una sau mai multe dintre aceste capcane. Oamenilor şi companiilor le e greu să le evite uneori. După cum am mărturisit, liderii Companiei CocaCola, printre care şi eu, s-au făcut uneori vinovaţi de unele dintre aceste scăpări. Dar niciodată pentru prea mult timp. Aşa stă treaba cu marile companii şi oamenii inteligenţi. Orice s-ar întâmpla, nu se adâncesc niciodată în eşec. Cad, dar întotdeauna găsesc căi de a se ridica şi de a merge mai departe.

Au râs de Ioana d'Arc, însă ea a mers înainte şi a construit-o oricum.

Gracie Allen

MULŢUMIRI

Nicio carte nu este efortul unui singur om. În ultimii 25 de ani am avut onoarea să fiu asociat cu doi oameni care m-au ajutat să-mi clarific şi să-mi conturez comunicarea scrisă şi orală. Deoarece am comunicat pe cale orală cu un cerc tot mai larg de oameni, John White a lucrat cu mine în calitate de asistent executiv şi partener, încă din 1981. Este un expert al cuvântului scris şi are o judecată superbă. A fost o tribună şi un redactor în toţi acei ani.

David Blomquist, un adevărat spirit renascentist, a avut de suferit de-a lungul acestor ani, fiind nevoit să-mi organizeze şi raţionalizeze gândurile şi ideile. Atunci când gândirea mea era vagă şi neclară, David m-a provocat şi m-a ajutat să-mi transform cuvintele vorbite şi scrise într-un mesaj potrivit pentru fiecare public.

Confident mi-a fost Niall O'Dowd, cofondatorul şi editorul *Irish American Magazine* şi al *Irish Voice* şi un pion important în procesul de pace din Irlanda de Nord. Graţie spiritului de investigaţie, tipic pentru un jurnalist, a descoperit multe lucruri despre moştenirea mea, care şi-au găsit calea în această carte şi în alte publicaţii.

Această carte ar fi rămas cu siguranţă nepublicată dacă nu ar fi existat hotărârea temerară a lui Adrian Zackheim, editor şi fondator al editurii Portfolio. Courtney Young, redactorul meu, mi-a pus întrebări pertinente şi înţelepte şi mi-a oferit sugestii care au îmbunătăţit considerabil calitatea manuscrisului.

Alfred Lord Tennyson, în *Ulise,* a spus: „Sunt o parte din toţi cei pe care i-am cunoscut", iar asta e cu precădere adevărat în cazul meu. Primii mei ani, pe cât se pare, au fost influenţaţi în mare măsură de mama mea, Veronica şi de tatăl meu, Leo. Mama, care a iubit muzica şi pictura, mi-a strecurat iubirea pentru artă şi literatură. Tata, care a suferit din cauza unor evenimente nefericite care se abătuseră asupra familiei noastre, a privit întotdeauna viitorul cu entuziasm. A muncit până şi-a atins scopurile propuse în afaceri şi a considerat integritatea ca fiind cea mai importantă măsură a unei vieţi bine trăite.

De-a lungul anilor, am fost binecuvântat să cunosc şi să lucrez cu şi pentru un număr de oameni de excepţie, printre care Paul Gallagher de la Paxton şi Gallagher, Clarke şi Gilbert Swanson, Charles

Duncan, Luke Smith, Paul Austin, Roberto Goizueta, Herbert Allen, Barry Diller, Jack Welch şi Jimmy Williams.

Robert W. Woodruff, patriarhul Companiei Coca-Cola, m-a primit în familia Coca-Cola şi m-am bucurat de marele privilegiu de a-mi petrece o parte din timp cu el în ultimii săi ani de viaţă.

L-am întâlnit prima dată pe Warren Buffett în 1960, când am cumpărat o casă peste drum de el, în Omaha. Lunga şi apropiata noastră relaţie este o carte în sine. Consider că este o mare onoare să faci parte din consiliul de administraţie al Berkshire Hathaway. Ce se poate spune despre Warren şi lumea nu ştie? Ei bine, pot spune că este un prieten drag, un om minunat şi un expert în ceea ce face. Este cel mai mare simplificator al lumii. Luaţi teoriile economice complexe sau problemele de afaceri şi într-o manieră biblică le transformă în parabole uşor de înţeles. Este eroul tuturor, inclusiv al meu.

M-am retras de la Coca-Cola la 14 aprilie 1993. A doua zi, Herbert Allen mi-a propus să fiu directorul ne-executiv al consiliului de administraţie al Allen & Company. În mod cert, Herbert este cel mai remarcabil om pe care l-am întâlnit. Este o combinaţie specială de isteţime şi înţelepciune, generos cu greşelile subalternilor, interesat de problemele majore cu care se confruntă societatea noastră şi, de asemenea, un intelectual retras. Când m-am alăturat companiei Allen & Company, el s-a gândit, probabil, că voi rămâne pentru un an, doi. După 14 ani, iată-mă tot aici. A rămas cu mine pe cap. Titlul meu e măreţ, responsabilităţile mele sunt mai puţin decât modeste şi mă distrez de minune în această firmă condusă în familie. E nemaipomenit să fii prietenul şi partenerul de afaceri al lui Herbert şi să lucrezi cu fiii lui, precum şi cu un cadru de asociaţi remarcabili.

Câteodată te mai întâlneşti cu câte un om care are un impact personal enorm asupra ta. Pentru mine acel om e părintele Ted Hesburgh. Are 90 de ani şi este preşedintele emerit al Universităţii Notre Dame. Părintele Ted este o persoană pluridimensională: preot, educator, funcţionar public, confidentul a şase preşedinţi, ambasador special de trei ori, 35 de ani în calitate de preşedinte al Notre Dame, preşedintele consiliului de supraveghetori de la Harvard, un om care a primit cele mai mari onoruri din istorie. Revista *Time* l-a numit una din cele mai respectate personalităţi din America. Părintele Ted mi-a fost

un prieten drag şi sfătuitorul meu şi al familiei mele.

În sfârşit, am bucuria de a fi împărtăşit o călătorie de viaţă remarcabilă de mai bine de 50 de ani cu soţia mea, Mickie. Cei şase copii ai noştri, cei şase parteneri de viaţă ai lor şi cei optsprezece nepoţi ne-au adus şi continuă să ne aducă mari bucurii în viaţă. La urma urmelor a fost cu adevărat o viaţă minunată… până acum.

Reduceri de personal (n. Red.)

DONALD R. KEOUGH

10 Eşecul în afaceri: reguli de urmat

Sunt tot mai mulţi cei dornici să ne ofere reţete ale succesului în afaceri. Începând de la antrenori de fotbal, foşti directori generali şi până la psihologi şi consilieri externi, aceşti guru care ne vorbesc despre succes sunt peste tot. Dar nici unul nu ne poate oferi vreo garanţie a succesului. Pe de altă parte, nu se poate spune acelaşi lucru despre eşec. Eşecul este simplu. De fapt, există zece greşeli grave pe care companiile şi oamenii le comit fără încetare şi care duc inevitabil la eşec. Printre acestea se numără câteva reguli pe care te poţi oricând „bizui": **nu mai risca, fii inflexibil, asumă-ţi infailibilitatea, încrede-te pe deplin în experţi şi teme-te de viitor.**

Dacă vrei să eviţi capcanele care ameninţă în permanenţă companiile şi pe cei care le conduc, citeşte acest „ghid al eşecului", plin de umor, adresat liderilor de pretutindeni, dar şi celor interesaţi de secretele pierderii sau câştigului în afaceri.

DONALD R. KEOUGH (n. 1927) a fost preşedinte şi director general al Companiei Coca-Cola, din 1981 până în 1993. A fost reales director al companiei în 2004. A activat în multe consilii de administraţie, printre care cele de la Berkshire Hathaway, McDonald's şi The Washington Post Company. Este considerat o personalitate a *business world*-ului american.

„O carte de căpătâi pentru orice lider."
JACK WELCH

„Don Keough ne oferă un argument împotriva îngâmfării şi a autosuficienţei manageriale, amintindu-ne că, atunci când lucrurile merg prea bine, un bun om de afaceri începe să se îngrijoreze."
RUPERT MURDOCH

Află mai mult pe:
www.litera.ro
ISBN 978-973-675-575-0

INTERNATIONAL Bestseller

Financiarul